EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU
KATEDRA PODNIKOVOHOSPODÁRSKA

Štefan Majtán a kolektív

AKTUÁLNE PROBLÉMY PODNIKOVEJ SFÉRY 2014

Zborník vedeckých prác

Vydavateľstvo EKONÓM
Bratislava 2014

Štefan Majtán a kolektív: Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014
Zborník vedeckých prác

© Autori

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

Kinga Bauer
Ladislav Blažek
Mária Brezániová
Sylvia Bukovová
Zuzana Čvančarová
Miroslav Hučka
Josef Kašík
Stanislava Deáková
Alexandra Divincová
Gabriela Dubcová
Ivona Ďurinová
Olaf Flak
Grzegorz Głód
Alžbeta Foltínová
Denisa Gajdová
Katarína Grančičová
Nora Grisáková
Hanna Bilokon
Jana Hlaváčiková
Marian Holienka
Miroslava Kubišová
Dana Hrušovská
Lenka Hvolková
Miroslav Jakubec
Lucia Jantošová
Izabela Jonek-Kowalska
Peter Kardoš
Michaela Krechovská
Lilia Dvořáková
Michaela Kinčáková
Jakub Kintler
Jana Kissová
Ján Kmeť
Zdeněk Kopecký
Vojtěch Koráb
Gabriela Kormancová
Jiří Mihola
Jana Kotěšovcová
Joanna Krasodomska
Přemysl Krch
Martin Križan
Pavel Škriniar
Milan Kubica
Dana Kubíčková
Irena Jindřichovská
Iveta Kufelová
Gizela Lénártová
Ján Lichý
Rastislav Šulek
Blanka Giertliová
Veronika Littvová
Helena Majdúchová
Bernadeta Kľučiková
Štefan Majtán
Peter Marinič
Marta Markovičová
Martin Matušovič
Joanna Toborek-Mazur
Janusz Mazur
Jiří Mihola
Petr Wawrosz
Marek Michalski
Zdeněk Mikoláš
Anna Neumannová
Marián Židó
Josef Novotný
Kinga Nowak
František Okruhlica
Katarzyna Olejniczak
Ewa Kempa
Sabina Ostrowska
Daniela Palaščáková
Viera Vlčková
Tatiana Soroková
Daniela Petríková
Věra Plhoňová
Ján Porvazník
Peter Porubský
Rafał Rosiński
Daniela Rybárová
Pavol Serina
Linda Síbertová
Adam Síbert
Michaela Strižencová
Elena Šúbertová
Katarzyna Świetla
Slavka Šagátová
Jana Šnircová
Agáta Šoltýsová
Peter Štetka
Rastislav Šulek
Karel Tkáč
Miroslav Tóth
Alena Tóthová
Miroslav Uhliar
Diana Vasilenková
Katarína Vavrová
Lucia Vilčeková
Andrea Zajacová
Marián Zajko
Viliam Záthurecký

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

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

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

Schválené Pedagogickou a edičnou komisiou Ekonomickej univerzity v Bratislave v edičnom programe na rok 2014 ako recenzovaný zborník vedeckých prác.

Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava 2014
Náklad 100 kusov
Počet strán 563
ISBN 978-80-225-3867-1

Obsah

Kinga Bauer **13**

INTANGIBLE ASSETS VALUATION ISSUES IN ENTERPRISES FACING BANKRUPTCY IN POLAND

Ladislav Blažek **19**

SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST NADNÁRODNÍCH SPOLEČNOSTÍ

SOCIAL RESPONSIBILITY OF MULTINATIONAL COMPANIES

Mária Brezániová, Anna Neumannová **32**

UPLATNENIE METÓD MULTIKRITERIÁLNEHO VYHODNOCOVANIA VARIANTOV PRI DIAGNOSTIKE ŽIVOTNÉHO CYKLU VYBRANÝCH PODNIKOV AUTOMOBILOVÉHO PRIEMYSLU V SR

THE METHODS OF MULTI-CRITERIA EVALUATION OF VARIANTS APPLIED IN DIAGNOSIS OF BUSINESS LIFE CYCLE OF SELECTED COMPANIES IN AREA OF AUTOMOTIVE INDUSTRY IN SLOVAKIA

Sylvia Bukovová **38**

CELKOVÁ CENA PRÁCE ZAMESTNANCA

TOTAL LABOR COSTS OF AN EMPLOYEE

Zuzana Čvančarová, Miroslav Hučka, Josef Kašík **46**

KONVERGENCE SYSTÉMŮ SPRÁVY SPOLEČNOSTÍ

CONVERGENCY OF CORPORATE GOVERNANCE SYSTEMS

Stanislava Deáková **53**

TRENDY PODNIKANIA V CESTOVNOM RUCHU NA SLOVENSKU

BUSINESS TRENDS OF TOURISM IN SLOVAKIA

Alexandra Divincová **60**

POSKYTOVANIE CASH POOLINGU NA SLOVENSKU

PROVIDING OF CASH POOLING IN SLOVAKIA

Gabriela Dubcová **66**

RELEVANTNOSŤ EXISTENCIE FUNKČNEJ STRATÉGIE ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA

EXISTENCE RELEVANCE OF THE FUNCTIONAL STRATEGY FOR CORPORATE RESPONSIBILITY

Ivona Ďurinová **78**

UPLATŇOVANIE VYBRANÝCH DAŇOVÝCH STIMULOV PRE PODNIKATEĽSKÉ SUBJEKTY V ZDAŇOVANÍ PRÍJMOV V SR

APPLICATION OF SELECTED TAX INCENTIVES FOR BUSINESS IN INCOME TAXATION IN SLOVAKIA

Olaf Flak, Grzegorz Głód **86**

CONCEPT RESEARCH OF THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN SELECTED COUNTRIES IN THE EUROPEAN UNION

Alžbeta Foltínová **93**

PERSONÁLNY CONTROLLING V PODNIKU

PERSONAL CONTROLLING IN BUSINESS

Denisa Gajdová **100**

KLASTRE CESTOVNÉHO RUCHU A ROZVOJ REGIÓNOV SLOVENSKA

TOURISM CLUSTERS AND DEVELOPMENT OF THE SLOVAK REGIONS

Katarína Grančičová **107**

MOŽNOSTI ZVYŠOVANIA ÚČINNOSTI MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCIE PODNIKU

WAYS OF IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF MARKETING COMMUNICATION

Nora Grisáková, Hanna Bilokon **113**

ORGANIZÁCIA A RIZIKÁ V PPP PROJEKTOCH

ORGANIZATIONAL MECHANISMS AND RISKS FOR PPP

Jana Hlaváčiková **121**

TRESTNÁ ZODPOVEDNOSŤ PRÁVNICKÝCH OSÔB

THE LIABILITY OF LEGAL ENTITIES FOR CRIMINAL OFFENCES

Marian Holienka, Miroslava Kubišová **126**

MEASURING INTRAPRENEURSHIP AT COMPANY LEVEL

Dana Hrušovská **133**

TRANSPARENTNOSŤ VEREJNÉHO OBSTARÁVANIA

TRANSPARENCY IN PUBLIC PROCUREMENT

Lenka Hvolková **140**

AKTUÁLNE TRENDY V OBLASTI SOCIÁLNE ZODPOVEDNÉHO INVESTOVANIA V PODNIKOCH

CURRENT TRENDS OF CORPORATE SOCIAL INVESTMENT CONCEPT IN COMPANIES

Miroslav Jakubec **146**

METÓDA LICENČNEJ ANALÓGIE A HODNOTA OCHRANNEJ ZNÁMKY

ROYALTY METHOD AND VALUE OF THE TRADE MARK

Lucia Jantošová **153**

UPLATNENIE METÓDY BENCHMARKING PRI HODNOTENÍ ZDRAVOTNÍCKYCH ZARIADENÍ NA SLOVENSKU

APPLICATION OF METHOD BENCHMARKING IN EVALUATION

HEALTHCARE FACILITIES IN SLOVAKIA

Izabela Jonek-Kowalska **160**

TYPOLOGIA ZMIAN W RACHUNKU PRZEPŁYWÓW PIENIĘŻNYCH W PERSPEKTYWIE DWULETNIEJ. DOŚWIADCZENIA POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

TYPOLOGY OF CHANGES IN THE CASH-FLOW STATEMENT IN A TWO-YEAR PERSPECTIVE. EVIDENCE FROM POLISH ENTERPRISES

Peter Kardoš **171**

QUO VADIS TRH S KANCELÁRIAMI V BRATISLAVE

QUO VADIS OFFICE MARKET IN BRATISLAVA

Michaela Krechovská, Lilia Dvořáková **178**

NEJISTOTA V SOCIÁLNÍM PODNIKÁNÍ

UNCERTAINTY IN SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

Michaela Kinčáková **174**

REGIONÁLNA A ODVETVOVÁ ANALÝZA VYUŽITIA PRÍSPEVKU NA SAMOSTATNÚ ZÁROBKOVÚ ČINNOSŤ

REGIONAL AND SECTORAL ANALYSIS OF THE SELF-EMPLOYMET CONTRIBUTION

Jakub Kintler **191**

VPLYV ZNALOSTÍ V PROCESE STANOVENIA VŠEOBECNEJ HODNOTY ĽUDSKÉHO KAPITÁLU PODNIKU

INFLUENCE OF KNOWLEDGE IN THE PROCESS OF VALUING COMPANY HUMAN CAPITAL

Jana Kissová **197**

VPLYV DANE Z PRÍJMU NA PODNIKANIE

INCOME TAX IMPACT ON BUSINESS

Ján Kmeť **203**

AKTUÁLNE TRENDY VÝVOJA PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA V SR

CURRENT TRENDS IN THE BUSINESS ENVIRONMENT IN THE SLOVAK REPUBLIC

Zdeněk Kopecký **208**

BUSINESS CONTINUIY PLAN VE VZTAHU K SYSTEMU KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ ČESKÉ REPUBLIKY

BUSINESS CONTINUITY PLAN IN RELATION TO CRISIS MANAGEMENT OF THE CZECH REPUBLIC

Vojtěch Koráb **214**

ŘÍZENÍ NÁSLEDNICTVÍ V RODINNÝCH PODNICÍCH: PŘÍPADOVÁ STUDIE ÚSPĚŠNÉHO PŘEDÁNÍ MOCI V MALÉM RODINNÉM PODNIKU

SUCCESSION MANAGEMENT IN FAMILY BUSINESSES: THE CASE STUDY

OF SUCCESSFUL TRANSFER OF POWER IN SMALL FAMILY BUSINESS

Gabriela Kormancová **221**

EXPORT MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV V SR

EXPORT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN SLOVAKIA

Jiří Mihola, Jana Kotěšovcová **226**

HODNOCENÍ VÝVOJE EXTENZIVNÍCH A INTENZIVNÍCH FAKTORŮ INOVACÍ VE SPOLEČNOSTI OLMA A.S.

Joanna Krasodomska **232**

INTEGRATED REPORTING AS A MEANS TO DISCLOSE INFORMATION BY SOCIALLY RESPONSIBLE COMPANIES

Přemysl Krch, Milan Kubica **237**

POROVNÁVACÍ METODY OCENĚNÍ A RELEVANTNÍ ČASOVÉ OBDOBÍ

THE MARKET APPROACH VALUATION AND THE RELEVANT TIME PERIOD

Martin Križan, Pavel Škriniar **243**

SPÔSOBY AKO MÔŽEME BUDOVAŤ ZNAČKU

WAYS HOW WE CAN BUILD THE BRAND

Milan Kubica **250**

PROFESIJNÁ ETIKA ZNALCA

THE PROFESSIONAL ETHICS OF EXPERT

Dana Kubíčková, Irena Jindřichovská **255**

MODEL Z-SCORE A JEHO SOUČASNÉ VARIANTY

Iveta Kufelová **262**

CENOVÝ MANAŽMENT A JEHO POSTAVENIE V ABM

PRICE MANAGEMENT IN ACTIVITY BASED MANAGEMENT

Gizela Lénártová **269**

DAŇOVÁ STIMULÁCIA A PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE V SR

TAX STIMULATION AND BUSINESS ENVIRONMENT IN SLOVAKIA

Ján Lichý, Rastislav Šulek, Blanka Giertliová **276**

VÝKON VLASTNÍCKYCH PRÁV AKO SÚČASŤ CORPORATE GOVERNANCE V PODNIKATEĽSKOM PROSTREDÍ LESNÝCH PODNIKOCH

PROPERTY RIGHTS ENFORCEMENT AS A PART OF CORPORATE GOVERNANCE OF FOREST ENTERPRISES ENTREPRENEURIAL ENVIRONMENT

Veronika Littvová **282**

ROZMACH ETICKÉHO PRINCÍPU PODNIKANIA DO GLOBÁLNYCH DIMENZIÍ

ENTREPRENEURIAL ETHICAL PRINICIPLES SPREADING INTO GLOBAL DIMENSIONS

Helena Majdúchová, Bernadeta Kľučiková **288**

VYUŽITIE MAJETKU PODNIKU AKO PARAMETER JEHO VÝKONNOSTI

USE OF ASSETS IN COMPANY AS INDICATOR OF ITS PERFORMANCE

Štefan Majtán **296**

PRÍKLAD SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI V MARKETINGU

EXAMPLE OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN MARKETING

Peter Marinič **301**

THE POSITION AND IMPORTACE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Marta Markovičová **307**

RODINNÉ PODNIKANIE NA SLOVENSKU

FAMILY BUSINESS IN SLOVAKIA

Martin Matušovič **313**

DIAGNOSTIKA POTENCIÁLU AUTORSKÝCH PRODUKTOV DUŠEVNÉHO VLASTNÍCTVA NA PROSPERITU PODNIKOV

POTENTIAL DIAGNOSTIC PRODUCTS COPYRIGHT INTELLECTUAL PROPERTY BUSINESS PROSPERITY

Joanna Toborek-Mazur, Janusz Mazur **319**

KONTRAKTY W FORMULE ESCO JAKO SPECYFICZNA FORMA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

ESCO FORMULA CONTRACTS AS A SPECIFIC FORM OF ENTREPRENEURSHIP

Jiří Mihola, Petr Wawrosz **326**

DYNAMICKÁ PRODUKČNÍ FUNKCE

DYNAMIC PRODUCTION FUNCTION

Marek Michalski **334**

CRITERIA FOR STRATEGIC MANAGEMENT

OF NATURAL GAS EXPLORATION PROCESSES

Zdeněk Mikoláš **340**

DIFÚZE PODNIKÁNÍ A POLITICKÉ MOCI

DIFFUSION OF BUSINESS AND POLITICAL POWER

Anna Neumannová, Marián Židó **349**

TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ DIAGNOSTIKY NELEGÁLNEJ PRÁCE A ZAMESTNÁVANIA AKO OBLASTI ŠEDEJ EKONOMIKY

THEORETICAL BASIS OF DIAGNOSTIC IN AREA OF ILLEGAL WORK AND EMPLOYMENT AS DOMAINS OF THE GRAY ECONOMY

Josef Novotný **356**

TRENDY INVESTOVÁNÍ PODNIKŮ DO KOMODIT V SOUČASNÉM PODNIKATELSKÉM PROSTŘEDÍ NA ZÁKLADĚ PSYCHOLOGICKÉ ANALÝZY

THE INVESTMENT TRENDS OF ENTERPRICES INTO COMMODITIES IN PRESENT BUSINESS ENVIRONMENT BASED ON PSYCHOLOGICAL ANALYSIS

Kinga Nowak **362**

RYZYKO W OCHRONIE ZDROWIA

THE RISK IN HEALTH CARE

František Okruhlica **368**

KĽÚČOVÉ POSTAVENIE KONKURENČNÉHO SPRAVODAJSTVA V SÚČASNOM STRATEGICKOM ROZHODOVANÍ PODNIKOV

KEY POSITION OF COMPETITIVE INTELLIGENCE IN THE PRESENT STRATEGIC DECISION MAKING OF COMPANIES

Katarzyna Olejniczak, Ewa Kempa **374**

WPŁYW SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI NA DECYZJE KONSUMENTÓW

THE INFLUENCE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON CONSUMER DECISIONS

Sabina Ostrowska **380**

DECYZJE W ORGANIZACJI PUBLICZNEJ NA PRZYKŁADZIE PUBLICZNYCH SZPITALI

DECISIONS IN PUBLIC ORGANIZATION ILLUSTRATED WITH AN EXAMPLE OF PUBLICE HOSPITALS

Daniela Palaščáková, Viera Vlčková **390**

MINIMÁLNA MZDA NA SLOVENSKU V POROVNANÍ S VYBRANÝMI KRAJINAMI EÚ

THE MINIMUM WAGE IN SLOVAKIA IN COMPARATION WITH SELECTED EU COUNTRIES

Tatiana Soroková, Daniela Petríková **397**

EKONOMICKÁ EFEKTIVITA A ÚSPEŠNOSŤ PODNIKANIA V KONTEXTE EDUKAČNEJ A MEDIÁLNEJ PODPORY

ECONOMIC EFFICIENCY AND SUCCESS OF ENTREPRENEURSHIP IN THE CONTEXT OF EDUCATIONAL AND MEDIA SUPPORT

Věra Plhoňová **404**

POSTOJE ZAMĚSTNANCŮ STÁTNÍ SPRÁVY K NĚKTERÝM TÉMATŮM SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÉHO CHOVÁNÍ ORGANIZACÍ

PUBLIC SERVICE EMPLOYEES' ATITUDES TO SOME TOPICS OF SOCIAL RESPONSIBLE BEHAVIOR OF ORGANIZATIONS

Ján Porvazník **411**

PRÍLEŽITOSTI A HROZBY PODNIKANIA V GLOBÁLNOM PROSTREDÍ A MOŽNOSTI ICH RIEŠENIA

OPPORTUNITIES AND THREATS OF ENTERPRENEURSHIP IN GLOBAL ENVIRONMENT AND POSSIBILITIES OF THEIR SOLUTION

Peter Porubský **417**

KALKULAČNÉ NÁKLADY V PROCESE ROZHODOVANIA

IMPUTED COSTS IN THE DECISION MAKING PROCESS

Rafał Rosiński **422**

THE ESSENCE AND CHANGES THE LABOR TAX WEDGE IN SELECTED EU COUNTRIES IN YEARS 2006-2013

Daniela Rybárová **427**

MANAŽMENT RIZIKA – TVORBA HODNOTY Z NEISTOTY

RISK MANAGEMENT - CREATING VALUE OUT OF UNCERTAINTY

Pavol Serina **434**

NOVÉ TRENDY V ÚSPORE NÁKLADOV - PROCESNÉ KALKULÁCIE

NEW TRENDS IN COSTS SAVING - PROCESSIONAL CALCULATIONS

Linda Síbertová, Adam Síbert **440**

ŠTÚDIA EKONOMICKÝCH DOPADOV LEVICKÝCH MLIEKARNÍ, A.S. NA REGIÓN

ECONOMIC IMPACT STUDY OF LEVICKÉ MLIEKARNE, A.S. ON REGION

Michaela Strižencová **446**

ŠPECIFICKÉ MOŽNOSTI PODNIKANIA MALÝCH PIVOVAROV

PARTICULAR BUSINESS POSSIBILITIES FOR SMALL BREWERIES

Elena Šúbertová **452**

AKTUÁLNE PROBLÉMY DRUŽSTIEV A ICH ÚLOHY V BUDÚCNOSTI V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

CURRENT PROBLEMS OF COOPERATIVES AND THEIR ROLE IN FUTURE OF THE SLOVAK REPUBLIC

Katarzyna Świetla **457**

INNOWACYJNOŚĆ USŁUG WE WSPÓŁCZESNEJ GOSPODARCE ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM ZNACZENIAOUTSOURCINGU RACHUNKOWOŚCI DLA SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW

INNOVATION IN SERVICES IN THE CONTEMPORARY ECONOMY WITH THE FOCUS ON OUTSOURCING OF ACCOUNTING SERVICES IN THE CORPORATE SECTOR

Slavka Šagátová **463**

MOŽNOSTI A BARIÉRY RIADENIA VÝKONNOSTI SUBJEKTOV

FINANCOVANÝCH Z VEREJNÝCH ZDROJOV

OPPORTUNITIES AND BARRIERS OF PERFORMANCE MANAGEMENT OF THE ENTITIES FINANCED FROM PUBLIC FUNDS

Jana Šnircová **468**

KONCEPT UDRŽATEĽNÉHO ROZVOJA – VÝZVA PRE NOVÉ EKONOMICKÉ VZDELÁVANIE

SUSTAINABLE DEVELOPMENT CONCEPT – CHALLENGE OF NEW ECONOMIC EDUCATION

Agáta Šoltýsová **474**

FACILITY MANAŽMENT A JEHO UPLATNENIE V SÚKROMNOM A VEREJNOM SEKTORE

FACILITY MANAGEMENT AND APPLYING IT IN PRIVATE AND PUBLIC SECTOR

Peter Štetka **478**

PROFILOVANIE INDIVIDUALISTICKÉHO A KOLEKTIVISTICKÉHO SOCIO-KULTÚRNEHO TRHOVÉHO SEGMENTU

PROFILING INDIVIDUALISTIC AND COLLECTIVISTIC SOCIO-CULTURAL MARKET SEGMENT

Peter Štetka **484**

PROFILOVANIE SOCIO-KULTÚRNEHO TRHOVÉHO SEGMENTU CHARAKTERIZOVANÉHO VYSOKÝM A NÍZKYM INDEXOM VZDIALENOSTI MOCENSKÝCH POZÍCIÍ

PROFILING SOCIO-CULTURAL MARKET SEGMENT CHARACTERIZED BY HIGH AND LOW POWER DISTANCE INDEX

Rastislav Šulek, Ján Lichý **490**

ZÁKAZ KONKURENCIE AKO NÁSTROJ NA ZLEPŠENIE PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA

BAN ON COMPETITION AS A TOOL FOR IMPROVEMENT OF THE BUSINESS ENVIRONMENT

Karel Tkáč, Alžbeta Foltínová **496**

ÚLOHY CONTROLLINGU V PODNIKU

Miroslav Tóth **502**

TRŽBY Z PREDAJA POĽNOHOSPODÁRSKEJ PRODUKCIE PODĽA KRAJOV SR

REVENUES FROM AGRICULTURAL PRODUCTION SALES ACCORDING TO THE REGIONS OF SR

Alena Tóthová **514**

ŠPECIFIKÁ HODNOTENIA POZÍCIE PODNIKU NA TRHU

SPECIFICS OF THE COMPANY'S MARKET POSITION ASSESSMENT

Miroslav Uhliar **520**

STAV SLOVENSKÉHO STAVEBNÍCTVA, JEHO HLAVNÉ PROBLÉMY A ZÁKLADNÉ PERSPEKTÍVY

SITUATION IN SLOVAK CONSTRUCTION INDUSTRY, ITS MAIN PROBLEMS AND BASIC PROSPECTS

Diana Vasilenková **527**

PARTNERSTVO EURÓPSKEJ ÚNIE S NEZISKOVÝMI ORGANIZÁCIAMI

EUROPEAN UNION PARTNERSHIP WITH NON-PROFIT ORGANIZATIONS

Katarína Vavrová **532**

VPLYV POSKYTNUTÝCH NEINVESTIČNÝCH DOTÁCIÍ NA VÝSLEDOK HOSPODÁRENIA (ZÁKLAD DANE) PODNIKU

EFFECT OF SUBSIDIES NON-INVESTMENT PROVIDED FOR PROFIT (TAX BASE) COMPANY

Lucia Vilčeková **539**

CHANGES IN BRAND BUYING BEHAVIOR OF SLOVAK CONSUMERS

Andrea Zajacová **544**

ZODPOVEDNÉ PODNIKANIE VO VYBRANOM PODNIKU ZO SEKTORA INFORMAČNÝCH A KOMUNIKAČNÝCH TECHNOLÓGIÍ

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN SELECTED COMPANY FROM THE SECTOR OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES

Marián Zajko **550**

POSSIBILITIES OF DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL COLLABORATION OF THE SLOVAK SMALL AND MEDIUM ENTERPRIZES IN RESEARCH, DEVELOPMENT AND INNOVATIONS

MOŽNOSTI ROZVOJA MEDZINÁRODNEJ SPOLUPRÁCE MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV V SR VO VÝSKUME, VÝVOJI A INOVÁCIÁCH

Viliam Záthurecký **559**

VÝKONNOST ČESKÉHO STAVEBNICTVÍ – ZÁKLADNÍ TREND JEHO VÝVOJE A OTÁZKA PŘEŽITÍ V OBDOBÍ EKONOMICKÉ RECESE

PERFORMANCE OF CZECH CONSTRUCTION - BASIC TREND OF ITS DEVELOPMENT AND THE QUESTION OF SURVIVAL DURING THE ECONOMIC RECESSION

INTANGIBLE ASSETS VALUATION ISSUES IN ENTERPRISES FACING BANKRUPTCY IN POLAND

Kinga Bauer

ABSTRACT

Assets valuation is a significant issue for operating enterprises, as well as for those facing bankruptcy. In practice, debtor assets valuation principles are regulated by domestic and international legislative acts but they not, however, fully eliminate the controversy surrounding the valuation. Intangible assets are one of the components of a debtor's assets which can cause significant differences between balance sheet and estimated values. The purpose of this paper is an analysis of Polish and internationals solutions used in balance sheet evaluation of intangible assets and how they affect the usefulness of information coming from financial statements of enterprises facing bankruptcy. The considerations are based on literature studies and the writer's own, previous studies of financial statements of enterprises facing bankruptcy.

KEY WORDS

Intangible assets, balance sheet, valuation, bankruptcy, insolvency, restructuring, crisis, IAS/IFRS, accounting, Poland

JEL Classification

M41, L51, G33, G34, G32, K22

INTRODUCTION

Valuation of intangible assets[1] is complex issue, and is even called „the State of the Art".[2] In practice, the main problem is a credible measurement of these assets. Controversies surrounding the valuation of intangible assets are also due to the fact that these resources are hidden behind human ideas, relations, systems and work processes. On the other hand, their identification and measurement, as wealth components which increase the economic effectiveness of an enterprise, seem to be priceless.[3]

The approach to assets changes when continuation of business operations is threatened and when making economic gains is highly unlikely. In such a case, tangible assets, which possess selling value, grow in significance.[4] Regardless of an enterprise's phase of life, credible information about its financial condition and value of individual assets is essential,

[*] Kinga Bauer, PhD., Jagiellonian University in Krakow, Faculty of Management and Social Communication, Institute of Economics and Management, Department of International Accounting

[1] In this paper, intangible assets are components of wealth referred to as "other intangible assets" that means without "goodwill" and "payments on account".

[2] MARR, B., Measuring Intangible Assets – The State of the Art., Measuring Business Excellence, 2004, 8(1), ISSN 1368-3047, p. 3

[3] TOBOREK-MAZUR, J.; SZAFRANIEC, A. Kontrowersje wokół aktywów niematerialnych w sprawozdaniu finansowym Sprawozdawczość i rewizja finansowa. Problemy kwantyfikacji wartości. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekomicznego w Krakowie, 2013, ISBN 978-83-7252-644-1, p. 249.

[4] BAUER, K. Property, Plant and Equipment Valuation in The Financial Statement of Company at Bankruptcy Risk in Poland, IFRS: Global Rules & Local Use. Proceedings of The Ist International Scientific Conference, Anglo American University, School of Business Administration, Prague, 16 October 2013, ISBN 978-80-87658-08-6, p: 11.

this includes intangible assets which are used during economic activity. One source of this information is a financial statement of an enterprise.

In light of the above deliberations, the purpose of this paper is an analysis of Polish and internationals solutions used in balance sheet evaluation of intangible assets and how they affect the usefulness of information coming from financial statements of enterprises facing bankruptcy. The involvement in this issue results from the belief that understanding the rules of assets valuation of an enterprise in times of unobstructed flow of goods, capital and people, decreases the risk of difficulties arising on an international scale. The research method comprised of literature study, with special attention to rules of balance sheet valuation of intangible assets. The deliberations are also based on the writer's own, previous studies of financial statements of enterprises undergoing insolvency proceedings in Poland. Presented research results are part of a project concerning the limitations and possibilities to use the information coming from accounting documents of enterprises facing bankruptcy.

Objective and measurement methods of intangible assets value in companies facing bankruptcy

The changing nature of global markets and the business environment has transformed corporate performance measurement and management in recent years. These changes cause the growing importance of intangible asset measurement.[5]

Studies conducted to define a feasible and reliable path to measure intangible assets of a company are not a novelty. Despite defining several models, the problem around valuation of intangible assets still has not been solved.[6] In case of bankruptcy risk, in addition to balance sheet valuation, an estimated valuation is also carried out. Not only in Poland but also in many other countries, when continuation of business activities is threatened, estimated values are used to assess the need to declare bankruptcy and satisfy the claims of creditors. According to research, when placing a request to declare bankruptcy, requirements vary from country to country.[7]

Estimated valuation can pertain to an entire enterprise, as an entity which will generate economic benefits in the future or be sold. When the sale of an entire enterprise or its parts is not feasible, valuation of individual assets which have selling value is performed.[8] In Poland, during the phase preceding the announcement of bankruptcy, the estimated valuation of assets and their components is carried out by the debtor and interim court supervisor (if appointed). The Polish Bankruptcy and Reorganization Law[9] does not define in detail the methods and rules to be applied during an estimated valuation of assets. The valuation must pertain to prices possible to attain under conditions which develop during bankruptcy proceedings. Research confirms that, during bankruptcy procedures tangibles assets matter the most. Characteristics of intangible assets, which are closely related to generating economic benefits for an enterprise, may cause their selling value to be much lower or close to zero when at bankruptcy risk.

In addition to an estimated valuation , during a bankruptcy process a balance sheet drawn up for the purpose of these proceedings, is submitted to court, valid as at the day

[5] MARR, B., Measuring Intangible Assets – The State of the Art., Measuring Business Excellence, 2004, 8(1), ISSN 1368-3047, p. 3-5.

[6] JOIA, L. A. Measuring intangible corporate assets: linking business strategy with intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 200, 1(1), ISSN 1469-1930, p. 68.

[7] SMITH, D. C. I & STRÖMBERG, P. Maximizing the value of distressed assets: Bankruptcy law and the efficient reorganization of firm, available on-line at http://www.sifr.org/PDFs/smithstromberg%28wb2005%29.pdf, 2004, pp. 1-58.

[8] BAUER, K. Property, Plant and Equipment Valuation..., op. cit., pp: 8-19.

[99] Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe i naprawcze, Dz.U. 2003, nr 60, poz. 535, z późn. zm.

falling no earlier than 30 days prior to the day of filing the petition. Polish law does not however, specify whether a balance sheet valuation ought to be performed when the continuation of business operations is threatened. As a rule, entities which seek to declare bankruptcy leading to asset liquidation of insolvent debtor, should perform an evaluation which takes into account the threat of inability to continue business operations. In the case of proceedings leading to a settlement, it cannot be clearly stated whether assuming that business operations will continue is irrelevant.

According to accounting theory, the financial statement should contain reliable and true information about the condition of assets and finances. Therefore, intangible assets values presented in the balance sheet of an enterprise at risk of bankruptcy should reflect values which are of great significance to users interested in the financial condition of the enterprise. On the other hand, balance sheet valuation must follow current balance sheet laws.

Balance sheet valuation of intangible assets when at risk of bankruptcy in Poland

According to research conducted by Canibano *et al.* the discussion on the method intangible assets should be accounted for and reported in the financial statements has been present in the literature since the end of the 19th century.[10]

In accounting, the problem of intangible assets valuation arises mainly from the difficulty in identifying them and the inability to credibly measure and evaluate the possible economic benefits they may bring to an enterprise. Intangible assets valuation for the purpose of accounting documents and financial statements is defined in domestic and international legal regulations. This does not mean, however, that the accounting standards eliminate problems in balance sheet valuation of these assets.[11]

During times of progressing globalization, the existence of domestic accounting systems which lead to discrepancies in creating and presenting financial information, hinders international business communication.[12] At the time of bankruptcy risk, lack of understanding the rules applied in valuation of balance sheet components may lead to erroneous economic decisions, e.g. going into business with a bankrupt or terminating cooperation with an enterprise which is undergoing temporary financial difficulties. Intangible assets are one of the assets entries which may influence the impression a potential business partner gets.

Intangible assets combine many problems concerning identification, valuation and depreciation. The problems grow when combined are the legal regulations (e.g. balance sheet law and tax law) and accounting regulations that are part of The Polish Accounting Act and IAS/IFRS.[13] The main difference between The Polish Accounting Act and IAS 38 is based on the approach to intangible assets valuation.

In accordance to The Polish Accounting Act, intangible assets are "any property rights acquired by undertaking, classified as fixed assets, fit for use in business, with a foreseeable useful life of longer than one year, designed for use by the undertaking for its purposes, including in particular:

a) commercial copyrights, neighbouring rights, licences, concessions,
b) rights to inventions, patents, trademarks, utility or decorative models,

[10] CANIBANO, L., GARCIA-AYUSO, M., SANCHEZ, P. Accounting for Intangibles: A Literature Review, Journal of Accounting Literature. 2000, 19, ABI/INFORM Global, ISSN: 0737-4607, p. 108.

[11] BAUER, K. Wycena wartości niematerialnych i prawnych w procesie upadłościowo-naprawczym przedsiębiorstw [in:] Zeszyty Naukowe nr 520 Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia nr 14. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński, 2008, ISSN 1640-6818, pp. 412 – 416.

[12] KRASODOMSKA, J. Anglosaski i kontynentalny model rachunkowości na przykładzie wybranych krajów. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 2010, (55), ISSN 1641-4381, p. 119.

[13] JONAS, K., ŚWIETLA K. Intangible Assets as an Important Element of Business Entities Wealth, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 803. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 66 (2014), ISSN 1640-6818, p. 660.

c) know-how".[14]

Intangible assets may also be positioned in the "investments" section, but due to their different characteristics and method of valuation, will not be analysed in this paper.

Intangible assets used during economic activities, take the first position in the balance sheet prepared according to The Polish Accounting Act, and possess the smallest liquidity, that is are the hardest to exchange for cash.[15] Such approach to assets leads to the conviction that despite bringing economic benefits to an enterprise, the possibility for their sale is relatively low.

In accordance to The Polish Accounting Act the starting value of intangible assets is their purchase price or production cost. Intangible assets are valued (art. 28): "at the acquisition price or manufacturing cost, or adjusted value (after revaluation of property, plant and equipment), less depreciation or amortisation charges and impairment losses". Polish law does not allow an upwards revaluation of intangible assets to meet market prices, even if a credible valuation pointed to it.

Enterprises drawing financial statements according to IAS/IFRS represent intangible assets in the balance sheet according to IAS 38 *Intangible assets.*

In accordance to IAS 38, intangible assets are a non-cash component or fixed assets, which do not possess a physical form. The condition under which this entry can be put into intangible assets is its future ability to bring tangible benefits and limiting a third party from accessing these benefits. Initial valuation is performed based on acquisition price or manufacturing cost, or fair value of goods provided in exchange. During business activities, there is a possibility to revaluate these asset components. An enterprise can choose between the cost model and the revaluation model.[16]

Bankruptcy risk changes the approach to assets valuation of an enterprise. When continuation of business activities is threatened, entities which draw up financial statements according to The Polish Accounting Act, valuate intangible assets according to article 29, that is: "the undertaking's assets are measured at net realisable selling prices no higher than their acquisition prices or manufacturing costs, less any accumulated depreciation or amortisation charges as well as impairment losses recognised so far". When an enterprise draws up financial statement according to IAS/IFRS, intangible assets are valuated according to IFRS 5, which means at the lower of its carrying amount or its fair value less costs to sell, when at bankruptcy risk. This means that, if continuation of business activities is threatened an upward revaluation of intangible assets is not possible, regardless of which method - The Polish Accounting Act or IAS/IFRS- has been used to draw up the financial statement.

Considering the characteristics of intangible assets and their close connection to bringing economic benefits for an enterprise, the balance sheet approach to valuation of intangible assets must be consistent with one of the basic accounting rules, and that is true and fair view. The inability to make an upward adjustment of this asset entry when continuation of business activities is threatened should not affect the usefulness of information presented in a financial statement. Only the proper approach when continuation of business activities is threatened and appropriately applying intangible assets valuation rules can be problematic.

---

[14] The Accunting Act = Ustawa o rachunkowości, Kalinowska A. (Ed.), Adamczyk J. (Tr.), Wydawnictwo C. H. Beck, 2010, Warszawa, ISBN 978-83-255-1631-4, p. 11.

[15] WĘDZKI, D. Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego. Vol. 1. Sprawozdanie finansowe, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków (2009), ISBN 978-83-7526-669-6, p. 52.

[16] KABALSKI, P. MSR 38 Wartości niematerialne i prawne [in:] Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej (MSSF/MSR), a ustawa o rachunkowości – podobieństwa i różnice. Stowarzyszenie Księgowych w Polsce – Zarząd Główny, Warszawa (2005), ISBN 83-7228-171-8, p. 469-482.

CONCLUSION

One of the key accounting challenges is assets valuation. The measurement process of intangible assets value is a complex issue due to the characteristics of these goods.

The approach to assets changes when continuation of business activities is threatened. The main balance sheet measure is carried out at possible to attain selling price of individual assets, but no higher than the book value. Balance sheet values refer to estimated values possible to obtain under forced sale.

The Polish Accounting Act as well as IAS/IFRS, when continuation of business activities is threatened, allow for downward revaluation of intangible assets to meet the possible to attain selling price. If intangible assets value is higher than book value, even as the result of a credible appraisement, it is not legally possible to perform an upward revaluation. As practice shows, at bankruptcy risk, the characteristics of intangible assets will cause their selling value to be no higher than the book value. The appropriate application of laws can positively influence the value of information presented in a financial statement of an enterprise at bankruptcy risk.

Later stages of research will decisively verify the influence of balance sheet value on the information presented in a financial statement of an enterprise at bankruptcy risk. During the research process, book values will be compared with estimated selling values, and also to values resulting from the disposal of debtor's assets.

LITERATURE

[1] BAUER, K. Property, Plant and Equipment Valuation in The Financial Statement of Company at Bankruptcy Risk in Poland, IFRS: Global Rules & Local Use. Proceedings of The Ist International Scientific Conference, Anglo American University, School of Business Administration, Prague, 16 October 2013, pp: 8 – 19, ISBN 978-80-87658-08-6.

[2] BAUER, K. Wycena wartości niematerialnych i prawnych w procesie upadłościowo-naprawczym przedsiębiorstw [in:] Zeszyty Naukowe nr 520 Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia nr 14. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński, 2008. pp. 411 – 420, ISSN 1640-6818.

[3] CANIBANO, L., GARCIA-AYUSO, M., SANCHEZ, P. Accounting for Intangibles: A Literature Review, Journal of Accounting Literature. 2000, 19, ABI/INFORM Global pp. 102 – 130, ISSN: 0737-4607.

[4] CONTRACTOR, FAROK J. Intangible Assets and Principles for Their Valuation [in] Valuation of Intangible Assets in Global Operation. Westport, CT. USA: Greenwood Press, 2001.pp. 3-24, ISBN 1-56720-412-0.

[5] JOIA, L. A. (2000). Measuring intangible corporate assets: linking business strategy with intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, *1*(1), pp. 68-84. ISSN 1469-1930.

[6] JONAS, K., ŚWIETLA K. Intangible Assets as an Important Element of Business Entities Wealth, Zeszyty Naukowe Uniwersytu Szczecińskiego nr 803. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 66 (2014), pp. 653-661, ISSN 1640-6818.

[7] KABALSKI, P. MSR 38 Wartości niematerialne i prawne [in:] Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej (MSSF/MSR), a ustawa o rachunkowości – podobieństwa i różnice. Stowarzyszenie Księgowych w Polsce – Zarząd Główny, Warszawa (2005), p. 469-482, ISBN 83-7228-171-8.

[8] KRASODOMSKA, J. Anglosaski i kontynentalny model rachunkowości na przykładzie wybranych krajów. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 2010, (55), pp. 119-138, ISSN 1641-4381.

[9] MARR, B. Measuring Intangible Assets – The State of the Art., Measuring Business Excellence, 2004, 8(1). pp. 3-5, ISSN 1368-3047.
[10] SMITH, D. C. I & STRÖMBERG, P. Maximizing the value of distressed assets: Bankruptcy law and the efficient reorganization of firm, available on-line at http://www.sifr.org/PDFs/smithstromberg%28wb2005%29.pdf, 2004, pp. 1 – 58 [date: 15.11.2013]
[11] The Accunting Act = Ustawa o rachunkowości, Kalinowska A. (Ed.), Adamczyk J. (Tr.), Wydawnictwo C. H. Beck, 2010, Warszawa, 286 p. ISBN 978-83-255-1631-4.
[12] TOBOREK-MAZUR, J.; SZAFRANIEC, A. Kontrowersje wokół aktywów niematerialnych w sprawozdaniu finansowym Sprawozdawczość i rewizja finansowa. Problemy kwantyfikacji wartości. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekomicznego w Krakowie, 2013. pp. 249-258, ISBN 978-83-7252-644-1.
[13] Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe i naprawcze, Dz.U. 2003, nr 60, poz. 535, z późn. zm.
[14] Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. 1994, nr 121, poz. 591, z późn. zm.
[15] WĘDZKI, D. Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego. Vol. 1. Sprawozdanie finansowe, Kraków: Oficyna Wolters Kluwer business, 2009, 525 p., ISBN 978-83-7526-669-6.

CONTACT

Kinga Bauer, PhD.
Jagiellonian University in Krakow
Faculty of Management and Social Communication
Institute of Economics and Management
Department of International Accounting
Ul. Prof. Łojasiewicza 4
30-348 Kraków
Poland
e-mail: kinga.bauer@uj.edu.pl

SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST NADNÁRODNÍCH SPOLEČNOSTÍ
SOCIAL RESPONSIBILITY OF MULTINATIONAL COMPANIES

Ladislav Blažek

ABSTRACT
Multinational companies strive not only to be economically efficient but also socially responsible. In many cases they are able to implement a conceptual framework in which both goals become complementary. The companies´ engagement in corporate social responsibility can be used to improve their image and increase their competitiveness.

KEY WORDS
Multinational companies, social responsibility, business ethics.

JEL Classification
M21

ÚVOD

Nadnárodní společnosti ve stále větší míře dbají o své dobré jméno. Mají k tomu velmi vážné důvody. Jsou totiž natolik velkými a tudíž nepřehlédnutelnými účastníky globálních trhů, že jim nic jiného nezbývá. Jejich kroky bedlivě sledují světová media a prostřednictvím nich pak jejich stávající, resp. potenciální zákazníci i celá veřejnost. A chyby se neodpouští. Když bude nadnárodní společnost Ahold prodávat závadné maso, bude tím postiženo mnohonásobně více lidí a dostane se proto této kauze nepoměrně větší publicity, než když bude hostinský v Zapadlé Lhotě čepovat pivo pod míru. Jakýkoliv skandál, stávající se lahůdkou pro miliony diváků a čtenářů, může mít pro danou nadnárodní společnost velmi nepříjemné až fatální důsledky a může změnit poměr sil na konkurenčních trzích.

Za situace, kdy síly jsou víceméně vyrovnané, získávají tito velcí hráči stále obtížněji konkurenční výhodu v tradičních oblastech, jimiž je kvalita a cena výrobků a služeb. Snaží se proto prosadit a získat konkurenční výhodu prostřednictvím posilování pozitivního image. Chtějí se vyvarovat takového chování, které by bylo v rozporu s morálkou veřejnosti, nebo se alespoň snaží o to, aby informace o takovém chování (pokud k němu došlo, či dochází) na veřejnost nepronikly. Usilují naopak, a to stále intenzivněji a sofistikovaněji, veřejnost přesvědčit, že je to právě tato nadnárodní společnost, která je přímo nositelem a šiřitelem mravnosti, která v té největší míře přispívá ke světovému pokroku a společenskému blahu. Hlavním heslem se stává společenská odpovědnost.

1. Společenská odpovědnost versus zisk

Jaké jsou hlubší důvody, že se nadnárodní společnosti chovají právě tímto způsobem? Při hledání odpovědi na tuto otázku je vhodné obrátit pozornost k procesům postupného rozvoje manažerské, resp. podnikatelské etiky a společenské odpovědnosti podnikání.

---

[1] Příspěvek je zpracován na základě publikace Blažek, L., Šafrová-Drášilová, A. *Nadnárodní společnosti v České republice. Vývojové trendy - Organizace a řízení - Kultura a odpovědnost.* Praha : C.H.Beck 2013. ISBN 978-80-7400-478-0.

[2] prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství.

V kontextu našeho pojednání je třeba připomenout, že koncept společenské odpovědnosti podnikání se začíná explicite objevovat již v první polovině dvacátého století, a to zejména ve Spojených státech amerických a v dalších vyspělých zemích. Nelze pominout ani tehdejší Československo a zde především jednoho z vůbec nejvýznamnějších českých podnikatelů - Tomáše Baťu.

Silnou akceleraci tohoto trendu však zaznamenáváme až na počátku poslední třetiny dvacátého století, a to právě v souvislosti s počátkem výrazného rozvoje počtu, velikosti a významu nadnárodních společností. Zřetelná artikulace etiky podnikání a s tím související širší odpovědnost při řízení podniku, zazněla již v roce 1971 na prvním výročním zasedání významných podnikatelů, manažerů, politiků a dalších osobností v Davosu a návazně pak na zasedáních následujících. Na třetím davoském fóru roku 1973 byl předložen Kodex správného etického chování podnikového vedení, který jeho úlohu spatřuje v tom, že bude sloužit zákazníkům, zaměstnancům, finančníkům a společnosti a bude vyrovnávat jejich protikladné zájmy. Kodex vrcholí závěrečným ustanovením, že podnikatelský zisk je sice nutným prostředkem, nikoliv však konečným cílem podnikání. (Küng 1997)

Koncept společenské odpovědnosti podnikání měl v té době již řadu příznivců, ale i odpůrců. V této souvislosti je vhodné připomenout stanoviska významných liberálních ekonomů Miltona Friedmana a Johna K. Galbraitha. Ti vycházeli z premisy, že podnikatelé se řídí pouze ekonomickými zájmy, přičemž usměrňování jejich chování je dáno "neviditelnou rukou trhu" (neseriózní a nezodpovědný podnikatel nemůže být na trhu dlouhodobě úspěšný) a "viditelnou rukou státu", která je schopna neetické a neodpovědné chování podnikatelů omezit rámcem právních předpisů. Očekávat od podnikatelů vlastní iniciativu ve smyslu realizace společenské odpovědnosti na úkor vlastního zisku a jdoucí nad rámec dvou základních regulátorů, tj. trhu a státu, je dle názoru těchto ekonomů iluzí, a pokud by se tak v některých případech skutečně stalo, působilo by to v tržním hospodářství destabilizačně a ve svých důsledcích kontraproduktivně.

Všimněme si často citovaných názorů Friedmana. Ten ve svém článku, publikovaném již v roce 1970, považuje diskuse o společenské odpovědnosti podnikání za analyticky vágní, terminologicky mlhavé a aplikace těchto myšlenek za principiálně škodlivé. Připomíná, že podnikání nelze personifikovat a proto „podnikání" nemůže nést zodpovědnost. Stejně tak podnik. Odpovědnost mohou mít pouze lidé, v daném případě buď vlastníci podniků, nebo manažeři. Vzhledem k tomu, že většina diskusí se implicite vztahuje k top managementu společností, věnuje pozornost právě této oblasti. Manažer stojící v čele podniku je zaměstnancem vlastníků. Má vůči nim přímou zodpovědnost za to, že podnik povede podle jejich přání. To většinou znamená vydělat tolik peněz, kolik je jen možné, samozřejmě při respektování právních předpisů a etických zvyklostí.

Manažer, soudí Friedman, není však samozřejmě pouze zaměstnancem sloužícím vlastníkům. Je rovněž individualitou s řadou dalších závazků, a to například vůči rodině, komunitám, jejichž je členem i vůči vlastnímu svědomí. Díky tomu může cítit povinnost věnovat část svých aktivit, resp. část svých prostředků na účely, které považuje za toho hodné. Může tak však činit pouze mimo rámec smlouvy, kterou uzavřel s vlastníky, tedy mimo rámec pracovní doby a s vlastními finančními prostředky. Může také pochopitelně smluvní vztah s vlastníky podniku vypovědět, pokud s jejich cíli a způsoby jejich dosahování nebude souhlasit, či bude mít za to, že další setrvávání v podniku mu brání v realizaci něčeho, co považuje za důležitější.

To vše je plně legitimní. Co však Friedman považuje za principiálně nesprávné, je situace, kdy manažer realizuje svoji společenskou odpovědnost na „cizí účet", tedy s využíváním prostředků podniku bez vědomí vlastníků, či proti jejich vůli. Tím, že utrácí prostředky na naplňování nějakých širších společenských cílů, byť veden nezištnými a ušlechtilými pohnutkami, se dopouští nemorálního chování, neboť o tyto prostředky krátí ty,

kterým náleží: akcionáře, zaměstnance, zákazníky. Ti by mohli tyto své peníze na dané cíle věnovat, kdyby si to přáli. Manažer to však činí za ně a bez jejich souhlasu. Dostává se tak do role samozvaného přerozdělovacího orgánu. Ukládá „dodatečné daně“ a zároveň rozhoduje, na co by se měl jejich výnos věnovat.

Připusťme však nyní, že tak činí s vědomím či dokonce na základě přání vlastníků. Pak je z hlediska manažera i vlastníků všechno v pořádku. Vlastníci po splnění všech závazků vůči smluvním stranám věnují část svého zisku například na dobročinné účely či nadstandardní péči o životní prostředí a manažer koná to, co je jeho povinností, tedy tyto záměry vlastníků realizuje. Friedman si však klade otázku, co vlastníky motivuje k takovým záměrům a zda může být realizace společenské odpovědnosti na podnikové úrovni efektivní.

Stran motivace má za to, že v praxi je často doktrína společenské odpovědnosti jen zástěrkou pro konání, jež má jiné, než nezištné důvody. Co se týká efektivnosti vynaložených prostředků, vyslovuje Friedman silné pochybnosti o tom, že to, co normálně náleží státu, může stejně dobře, ne-li lépe vykonávat soukromý podnik. Stát je pro tyto účely vybaven celou soustavou demokratických mechanismů. Má vládu a další orgány disponující řadou speciálně připravených odborníků pro realizaci přerozdělovacích funkcí. Má vytvořen systém propracovaných ústavních, parlamentních a soudních opatření pro kontrolu těchto funkcí. Naproti tomu podnikatel, nikým nezvolený, má najednou zastoupit funkci zákonodárnou, exekutivní a soudní. Má rozhodnout, „koho zdanit“ a jak s výtěžkem naložit. Je málo pravděpodobné, že takové počínání bude efektivní, nehledě na to, že lze pochybovat o jeho legitimitě v obecném slova smyslu. (Friedman 1970)

Od publikace uvedeného článku již uplynulo mnoho let a došlo k řadě zásadních změn. Vývojové tendence závěrečných dekád dvacátého století jasně směřovaly ke zvětšování podnikatelských subjektů, nabývajících nezřídka podobu obřích nadnárodních společností, s rozsáhlou strukturou, často provázanou do složitých sítí, operujících v globálních rozměrech. Tyto subjekty disponují obrovským ekonomickým potenciálem a obrovskou mocí.

Působení výše zmíněných dvou regulátorů - trhu a státu se vůči jejich moci stává problematickým. Trh, na kterém tyto subjekty působí, je na hony vzdálen trhu volné soutěže v modelech liberálních ekonomů, charakteristickému velkým počtem aktérů na straně nabídky i na straně poptávky, z nichž žádný jednotlivě nemůže situaci trhu jako celku zvrátit. Zmíněné gigantické podnikatelské subjekty zaujímají v nejednom případě takové dominantní postavení, že objektivní působení trhu může být značně oslabeno. Podobně je to i se státem. Státy, zvláště s méně rozvinutou ekonomikou a s nižším potenciálem svého hospodářství, se dostávají do závislosti na nadnárodním kapitálu a mocným nadnárodním společnostem činí rozsáhlé ústupky. Kapitál operuje v globálním měřítku a volí si místo pro své podnikatelské aktivity podle kriterií vlastní výhodnosti, zatímco moc státu a z něho odvozené možnosti vlivu jsou omezeny pouze na jeho území. Rostoucí moc nadnárodních společností může vést, a v nejednom případě vede, k jejich převaze nad trhem a státem a z toho vyplývající nerovnováze. Vznikají obavy, že tyto subjekty využijí své mocenské převahy k ničím neomezené maximalizaci vlastního užitku, což povede k devastaci ekonomického, sociálního, politického i přírodního prostředí.

2. Vliv spotřebitelů

S přesvědčením o selhání státu a nutnosti sebeobrany občanů proti negativnímu vlivu mocných podnikatelských subjektů přichází Hertzová. Ve své polemické knize Plíživý převrat, která vyšla přibližně 30 let po výše citovaném článku Friedmana, zastává názor, že díky masivní liberalizaci a odstátnění ekonomiky, které probíhalo v posledních dvou dekádách dvacátého století, získaly soukromé podnikatelské subjekty, především velké nadnárodní společnosti, takovou moc, že se fakticky z kontroly státu vymykají. Neschopnost

či neochota vlád konat svoji povinnost a hájit zájmy svých občanů vůči negativnímu působení nadnárodních společností se projevuje nejen v ekonomicky a politicky nerozvinutých zemích, ale i v zemích vyspělých. Hertzová má za to, že stát v dostatečné míře neprosazuje taková pravidla pro podnikání, aby ve svém výsledku přinášelo prospěch občanům, ale naopak ustupuje mocným podnikatelským lobby, které zasahují do politiky ve prospěch maximalizace uspokojování svých vlastních zájmů. Stát vyklízí pozice, ať už z důvodu své skutečné slabosti, či z důvodu programového naplňování své liberální politiky, nebo prostě z důvodů zkorumpovanosti a faktické neochoty politiků a úředníků plnit vůči občanům své povinnosti.

Občané stále méně věří, že stát je schopen a ochoten reprezentovat a hájit jejich zájmy. To se jednoznačně projevuje trvalým trendem snižující se účasti ve volbách i celkovým nezájmem o politiku. Ochabující vliv státu, co by regulátoru aktivit podnikatelských subjektů, začíná být nahrazován specificky se modifikujícím trhem. Občané svůj vliv již neuplatňují cestou hlasování, ale prostřednictvím nakupování. V prostředí politické apatie a neangažovanosti vstupuje na místo občanské uvědomělosti uvědomělý konzumerismus. Jde o takové chování, kdy občané realizují svoje přesvědčení a uplatňují svůj tlak vůči velkým podnikatelským subjektům tím, co a od koho nakupují. Jde o preferování zboží takových společností, které nezneužívají svoje postavení a chovají se slušně a odpovědně vůči svým zaměstnancům, zákazníkům, přírodnímu prostředí apod. Nejedná se však pouze o preferenci. Může se naopak jednat o organizovaný bojkot, který je schopen nadnárodním společnostem, chovajícím se neodpovědně, či v rozporu s mravními principy, způsobit nemalé ztráty.

Lze připomenout známou, dnes již klasickou kauzu nadnárodní společnosti Shell, která se v roce 1995 rozhodla potopit vyřazenou ropnou plošinu do hlubin Atlantiku. Poté, kdy z iniciativy organizace Greenpeace odezněla proti danému záměru silná kampaň v mediích, začali spotřebitelé bojkotovat čerpací stanice této společnosti, což znamenalo rapidní pokles jejího prodeje. Jak známo, společnost Shell od záměru potopit ropnou plošinu nejen ustoupila, ale následně zcela přebudovala svoji strategii komunikace se svými obchodními partnery, státní sférou a veřejností. Pocítila totiž sílu veřejného mínění a pochopila, co se od ní očekává. Původní uzavřená firemní kultura byla nahrazena kulturou „naslouchání a odpovědí“. Dnes je situace taková, že prvním odkazem umístěným na základní webové stránce této společnosti je odkaz s názvem „Environment and Society“, který vede ke čtyřicetistránkové výroční zprávě společnosti o udržitelném rozvoji („Sustainability Report“).

Soustředěnou kampaň, která vedla až téměř ke krachu, zažila rovněž společnost Monsanto při svém pokusu uplatnit na evropském trhu geneticky upravené potraviny. Spotřebitelský bojkot společností Wal-Mart, Nike a dalších přinutil tyto firmy, aby přestaly u svých dodavatelů z rozvojových zemí tolerovat otrockou práci dětí a naopak přijaly opatření, která by vedla ke zlepšení situace. Veřejnost, a to zejména ve vyspělých západních zemích pochopila, že uvědomělý konzumerismus představuje mocnou sílu.

Průzkum nezávislé organizace Mintel provedený v roce 1999 v Británii prokázal, že tři čtvrtiny dotázaných braly při nakupování ohled na etické nebo ekologické stránky realizace výrobku. Ze studie provedené v roce 1998 v USA vyplývá, že zhruba 25% obyvatelstva preferuje, za předpokladu, že cena a kvalita výrobků jsou přibližně stejné, výrobek firmy s vyšším etickým kreditem. (Hertzová 2003, s. 138)

Hertzová je přesvědčena o tom, že motivace podnikatelských subjektů ke společenské odpovědnosti nespočívá v jejich vlastních mravních pohnutkách, ale že tak jednají pouze, když jsou k tomu donuceny. Síla, která je k tomu nutí, resp. může nutit, však nepramení, tak jak by bylo principiálně správné, především z moci státu, ale z angažovaného tržního chování občanů v roli spotřebitelů, iniciovaného názory sociálních myslitelů a podporovaného koncentrovaným úsilím řady občanských hnutí.

Bylo by však patrně příliš jednostranné a zjednodušující tvrdit, že jedinou sílou, která vede k prosazování podnikatelské etiky a společenské odpovědnosti podnikání, je iniciativa

stávajících či potenciálních zákazníků a domnívat se, že nadnárodní společnosti se chovají eticky a odpovědně pouze pod uvedeným tlakem.

Je třeba připomenout, že se jedná o trh a tržní vztahy, kdy iniciativa k inovaci, tedy zájem o něco nového, může být jak na straně poptávky, tak samozřejmě i na straně nabídky. Touto inovací, tímto novým „zbožím“ se stává pozitivní image nadnárodní společnosti, její morální kredit, její společenská odpovědnost. Bylo by ze strany nadnárodních společností pošetilé a odporovalo by to základním principům tržní strategie, kdyby se chovaly pouze reaktivně a toto nové „zboží“ by poskytovaly pouze pod hrozbou protestních akcí či spotřebitelského bojkotu. Proaktivně jednající nadnárodní společnost je schopna se chopit iniciativy, zmobilizovat zdroje, přetvořit hrozby na příležitosti a sama a v předstihu přijít s nabídkou svého vysokého morálního kreditu.

Bylo by rovněž jednostranné zatracovat roli státu a považovat stát za neschopný zhostit se v dané oblasti svých mocenských a iniciačních funkcí. Je sice pravdou, že v řadě případů je pozice státu oslabena a jeho zájem konat ve prospěch občanů je z různých důvodů paralyzován, nicméně jeho reálné regulační funkce, alespoň ve vyspělých zemích, jsou v průměru naplňovány. A to jak cestou legislativních opatření a realizací přerozdělovacích procesů, tak do jisté míry vytvářením podmínek pro informovanost občanů, rozvoj občanských iniciativ apod.

Narůstání váhy podnikatelské etiky a společenské odpovědnosti podnikání nemá jeden zdroj. Vedle angažovaného chování zákazníků, sehrává pozitivní roli (byť přes mnohé výhrady) též stát a konečně v nemalé míře i samotné podnikatelské subjekty.

3. Etika nového typu

Celý proces je třeba chápat v širším kontextu, kdy k růstu významu etiky i ke změně jejího charakteru dochází ve všech oblastech společnosti. Západní civilizace byla sice po jistou dobu nadšena myšlenkou osvobodit se od morálky jako nástroje útlaku cestou rozvíjení kultu individualismu. Zdá se však, že se to už přežilo. Pro současnost je charakteristický návrat k etickým hodnotám. Tento návrat představuje reakci na individualistickou nezodpovědnost, na dekadentní vývojové trendy projevující se růstem násilí, brutality, kriminality, korupce v politickém a hospodářském životě, polarizací společnosti, kde na jedné straně dochází ke koncentraci nesmírného bohatství, jehož získání není často plně legitimní a na druhé straně roste chudoba spjatá se všeobecným úpadkem.

V nastupující etice, vlastní zejména západní civilizaci, se původně dominantní imperativ lidských povinností utlumuje a naproti tomu roste dominance lidských práv. Vytrácí se hodnota oběti, odmítá se ideál odříkání. Nejsou vytyčovány přehnané požadavky, jsou naopak povzbuzována okamžitá přání, růst blahobytu, štěstí. (Lipovetsky 1999, s. 11 a n.)

Rozvoj manažerské etiky, jako jedné z oblastí etiky nového typu, patří ke znakům nástupu postindustriální éry. Zatímco podnik industriální éry byl anonymní a disciplinární, technokratický a mechanický, postindustriální podnik je pokládán za nositele smyslu a hodnot. Zřetelným projevem tohoto trendu je rozmach kodexů a chart podnikatelské etiky. (Lipovetsky 1999, s. 274) Vůdčí roli zde již v osmdesátých letech minulého století sehrávaly americké společnosti. V roce 1987 vlastnilo interní kodex chování 75 % ze tří set největších amerických podniků. V roce 2000 měly takový kodex všechny americké společnosti ze seznamu Fortune 500. Podniky v ostatních vyspělých zemích však nezůstávají příliš pozadu. Jestliže v roce 1993 mělo ekologický audit pouhých 15 % největších evropských společností a sociální audit byl doménou etických značek jako Ben and Jerry´s a Body Shop, v roce 2000 provedla ekologický audit více než polovina těchto firem a řada významných společností, jako již zmíněná společnost Shell a dále BP, GrandMet a BT prováděla i audit sociální. (Hertzová 2003, s. 146) Zároveň s tím, jak se vyostřoval konkurenční boj, předváděly

nadnárodní společnosti svou péči o hodnoty se stále větší okázalostí. To, co platilo na přelomu století, platí i dnes a s ještě větší intenzitou.

Je pozornost, která je věnována etice oprávněná? Jsou výše vyslovené názory o trendech rozmachu manažerské etiky a společenské odpovědnosti podnikání opravdu něčím, co je již hluboce zakotveno v současné realitě, nebo jde o pouhé chiméry, „zbožná přání“ teoretiků, či předstírání něčeho, co se rádo slyší, co by se slušelo, aby bylo, ovšem ve skutečnosti tomu tak není? Jsou oficiální prohlášení ctihodných představitelů podniků a ustanovení obsažená v podnikových kodexech potvrzením těchto trendů, nebo se naopak jedná o falešné vylepšování image a umné zakrývání bezohledných konkurenčních praktik? Není celý ten, literaturou reflektovaný zájem o etiku, pouhou fikcí teoretiků, módním směrem, resp. manévrem zkušených praktiků, odpoutávajícím pozornost od skutečného stavu věcí?

Zdá se, že nikoliv. Na vlně kodexů a etických prohlášení není totiž nic, co by odporovalo podnikatelským zájmům. Dané jednání nelze považovat ani za projev naivního idealismu, ani altruismu. Jeho nejhlubší oporou je víra, že etika se vyplatí, neboť v soudobém světě začíná být klíčová pro obchodní a finanční úspěch. (Lipovetsky 1999, s. 275)

4. Společenská odpovědnost jako hra s kladným součtem

Od nadnárodních společností se očekává, že budou společensky odpovědné. Jak však má daná nadnárodní společnost tuto odpovědnost realizovat a přitom neztrácet konkurenční výhodu vůči těm společnostem, které takto nečiní? Pokud se podnik snaží konat dobro cestou nekoncepčně poskytovaných darů a na úkor svého zisku, dopouští se přesně toho, co ve výše citovaném článku kritizoval Friedman. Je neefektivní, a to jak v měřítku podniku, tak v měřítku celospolečenském.

Cesta, kterou se dnes ubírají úspěšné nadnárodní společnosti, je však zcela odlišná. Spočívá ve správném výběru aktivit, kterými je společenská odpovědnost realizována a začlenění těchto aktivit do podnikových strategií. Podnikatelská etika a společenská odpovědnost nejsou něčím navíc, ale stávají se nedílnou součástí podnikání.

Aktivity, kterými je společenská odpovědnost podniku realizována, jsou orientovány vůči těm subjektům, které mají k podniku úzký vztah. Prosperita těchto subjektů závisí na daném podniku a prosperita daného podniku naopak závisí na nich. Jedná se zpravidla o vlastníky, zaměstnance, zákazníky, dodavatele, věřitele a rovněž obec, region a stát. Tyto subjekty bývají označovány jako stakeholdeři.

Vznik a rozvoj stakeholderské teorie a z ní se odvíjejícího stakeholderského přístupu poměrně úzce souvisí s konceptem společenské odpovědnosti podniku. Deklaruje, že podnik slouží (a tudíž je odpovědný) nejenom vlastníkům, ale má též respektovat oprávněné zájmy všech jeho dalších stakeholderů a chovat se vůči nim odpovědně.

V rámci tohoto pojetí se bere v úvahu, že každý ze stakeholderů má svůj vlastní zájem, který zpravidla není stejný jako zájem podniku a často může být i protichůdný. Nicméně důsledně se hledají cesty, aby vzájemná spolupráce představovala „hru s kladným součtem“ („win - win“). Jde tedy o to, aby ze vzájemné spolupráce vznikala hodnota pro obě strany a ne, aby jedna strana pouze těžila na účet strany druhé. Je třeba konat ve smyslu hesla „co je dobré pro podnik, musí být dobré pro jeho stakeholdery“ a rovněž opačně „co je dobré pro stakeholdery, to musí být dobré pro podnik“.

Podnik poskytuje svým zákazníkům výrobky a služby, ti za to podniku poskytují finanční prostředky. Zaměstnanci poskytují podniku svůj pracovní výkon, podnik jim za to poskytuje mzdu. Podobné elementární příklady je možno samozřejmě uvést též o vztazích vůči všem ostatním stakeholderům. Daná směna probíhá v relacích, které jsou pro obě strany výhodné, nebo alespoň přijatelné. Jinak by spolupráce vůbec nenastala, nebo stávající nepokračovala.

To zní triviálně a v této elementární podobě nejde samozřejmě o nic nového. Jedná se o dělbu práce a směnu, tak jak probíhá od nepaměti. To, co je však na stakeholderském přístupu kvalitativně nové, je nebývale široká paleta toho, co podnik svým stakeholderům nabízí. Podnik už není jen výrobcem. Není už ani jen „strojem na peníze“ pro vlastníky. V daném pojetí se podnik stává tvůrcem hodnot, tvůrcem společenství svých zákazníků, zaměstnanců, vlastníků i dalších stakeholderů.

Tak například vztah k zákazníkům není dnes již budován pouze na základě výrobků. Jejich prodej je spojen se stále širší paletou služeb, provázejících výrobek po celou dobu jeho životnosti, od uvedení do provozu až po ekologickou likvidaci. Rozvíjí se též různé poradenské služby, které mají vedle své hlavní funkce též posilovat vztah vzájemné loajality mezi podnikem a zákazníkem.

Postupně se rozšiřuje trend, kdy zákazník si spolu s výrobkem chce „koupit“ i konání dobra. Na tom staví tzv. cause related marketing. Výrobce, resp. prodávající deklaruje, že z výtěžku za prodej výrobku odvádí určitý, předem stanovený podíl na sponzorování vybraného charitativního projektu. Může rovněž deklarovat, že při produkci výrobků byly dodržovány zásady sociální a environmentální etiky. U zákazníka je tímto posilován pocit, že kupováním takových výrobků činí dobro nejen sobě, ale i jiným. (Kašparová - Kunz 2013, s. 81)

Mimořádně významnou se v prostředí nadnárodních společností stává značka. Jde o původně zástupný symbol, který ovšem v průběhu posledních desetiletí nabyl většího významu než samotné zboží. Dobrá značka vyvolává sympatie, budí důvěru, garantuje kvalitu, posiluje prestiž. Značky zasahují do života zákazníků i celé společnosti, podílí se na vytváření životního stylu. Značka je úzce propojena nejen s produkty, ale s veškerou činností nadnárodní společnosti, tedy též s její společenskou odpovědností. Dodává jí váhu i důvěryhodnost. (Kleinová 2005) Význam značek podtrhují částky, na které jsou oceňovány. Pro ilustraci uveďme tři, které byly v roce 2012 hodnoceny nejvýše. Jsou to značky společností Apple (183 mld. USD), IBM (116 mld. USD) a Google (108 mld. USD).

Mnohačetné formy se rozvíjí též v rámci vztahu k zaměstnancům. Připomeňme například programy tzv. „work - life balance“, kdy podnik vytváří podmínky k tomu, aby zaměstnanci mohli uvést do co nejlepšího souladu svůj pracovní a osobní život. Konkrétně se může jednat o klouzavou pracovní dobu, práci na dílčí úvazek, možnosti práce z domova, zajišťování péče o předškolní děti zaměstnanců, zajišťování lékařské péče a řady dalších služeb, které bývají souhrnně označovány jako benefity. Tímto podnik realizuje svoji společenskou odpovědnost zejména v sociální oblasti a zároveň posiluje motivaci, výkonnost a loajalitu svých zaměstnanců, v neposlední řadě pak zlepšuje svou dobrou pověst zaměstnavatele na trhu práce i v očích zákazníků a široké veřejnosti. (Kašparová - Kunz 2013, s. 76 a n.)

Spojení společenské odpovědnosti s rozvíjením vztahů k zaměstnancům lze spatřovat i v tzv. firemním dobrovolnictví. To lze charakterizovat jako společensky prospěšnou práci, kterou dobrovolně a bezplatně provádí zaměstnanci podniku. Ten je podporuje prostřednictvím různých formálních a neformálních postupů a programů.

5. Etický kodex a další formy deklarace společenské odpovědnosti

Jedním z významných nástrojů uplatňování podnikatelské etiky a společenské odpovědnosti podnikání je etický kodex. Jak jsme výše uvedli, podíl nadnárodních společností, kde je etický kodex uplatňován, v minulých desetiletích výrazně rostl. Tento trend pokračuje až do současnosti. V našem výzkumu existenci kodexu potvrdily více než dvě třetiny poboček nadnárodních společností sídlících v České republice. (Blažek a kol. 2011)

Etický kodex, jako určitá soustava pravidel, je specifickou aplikací morální teorie povinnosti. Pokud má plnit svoji funkci, musí být vytvářen a aplikován v duchu následujících zásad:

Měl by obsahovat to, co je třeba dělat nad rámec právních předpisů, aby byly respektovány etické zvyklosti či naplňována očekávání, charakteristická pro dané podnikatelské prostředí. Zároveň by však měl v jasné a esenciální podobě obsahovat vše důležité, co v oblasti mravní z právních předpisů vyplývá. Kodex má být totiž komplexním a přitom srozumitelným a přehledným vodítkem pro chování všech zaměstnanců. Koncentrovat do kodexu elementární zásady vyplývající z práva je nutné, mimo jiné též proto, že ve spleti právních předpisů se většina zaměstnanců nevyzná. Kodex by však z titulu své povahy a svého poslání neměl nahrazovat organizační předpisy, které rovněž intimují obecně závazné předpisy do specifických podmínek organizace, ovšem jiným způsobem a za jiným účelem.

Kodex by měl zahrnovat vztahy ke všem základním, na podniku zainteresovaným skupinám – stakeholderům. Vedle stakeholderů je třeba se zabývat i vztahy ke konkurentům, poněvadž etické zásady konkurenčního boje patří k důležitým problémům, které by měl etický kodex postihnout.

Těžištěm etických kodexů bývá zpravidla úprava vztahů mezi podnikem (zaměstnavatelem) a zaměstnanci. V kodexu jsou na jedné straně formulovány povinnosti zaměstnanců vůči podniku, na druhé straně pak závazky podniku vůči zaměstnancům.

Pokud má být etický kodex účinný a nemá zůstat pouze prohlášením, podle kterého se v realitě nikdo neřídí, měl by vždy obsahovat určení sankcí, pokud zaměstnanec nebo i podnik ustanovení kodexu nedodrží. Zároveň by měl dávat garanci, že podnik bude zaměstnance chránit proti negativním důsledkům při porušení kodexu jinou osobou (nadřízeným, spolupracovníkem).

Další podmínkou je, aby s kodexem byli seznámeni všichni zainteresovaní. Tato podmínka může být poměrně snadno (a také bývá) splněna vůči zaměstnancům, kdy seznámení s kodexem může být i doprovázeno školením z oblasti podnikové etiky. Často však vázne, nebo je podceňována, komunikace vůči ostatním zainteresovaným skupinám. Etický kodex podniku by měl být považován za veřejný dokument a takto by se s ním také mělo zacházet. Velmi vhodnou formou publikace je umístění na webových stránkách podniku. Kromě stakeholderů a konkurentů se s ním tímto způsobem může seznámit i nejširší okolí.

Etický kodex však není jediným dokumentem, díky kterému by se měla veřejnost dozvídat o etickém konání a společenské odpovědnosti té které společnosti. Prezentaci společenské odpovědnosti věnují nadnárodní společnosti stále větší pozornost ve svých výročních zprávách. U velkých nadnárodních společností se nadto stává běžnou praxí zpracování speciálních dokumentů nesoucích název „Zpráva o společenské odpovědnosti“, resp. „Zpráva o trvale udržitelném rozvoji“ apod. Hlavním účelem těchto reprezentativních materiálů, čítajících často mnoho desítek stran, je samozřejmě zvýšení pozitivního image, nicméně ne prostřednictvím pouhých propagačních proklamací, ale cestou seriozních, ověřitelných informací. Tyto zprávy bývají zpracovávány většinou s roční periodicitou, a to nejen za nadnárodní společnost jako celek, nýbrž též za její jednotlivé divize či pobočky. Pro ilustraci uveďme několik příkladů:

Nadnárodní společnost Toyota, největší světový výrobce automobilů a tvůrce pověstného TPS (Toyota Produktion Systém), je známa tím, že se systematicky řídí dlouhodobou firemní filosofií, a to i na úkor krátkodobých finančních cílů. Její výroční zpráva o udržitelném rozvoji za rok 2010 („Sustainability Report 2010“) má 96 stran a zabývá se environmentálními, sociálními a ekonomickými aspekty činnosti společnosti, a to v globálním rozměru. Neobsahuje žádné oslavné řeči či prázdná gesta. Jen fakta v podobě mnoha tabulek, grafů a komentářů.

Společnost Apple figurující v roce 2012 na prvním místě žebříčku FT Global 500 dokládá, že dbá nejen o společenskou odpovědnost sebe sama, ale též svých dodavatelů. Ve výroční zprávě „Apple Supplier Responsibility“ uvádí standardy, které klade na své dodavatele a prostřednictvím nezávislých auditorů pravidelně hodnotí jejich dodržování. Jedná se o práci a lidská práva, ochranu zdraví a bezpečnost při práci, vliv činnosti dodavatelských podniků na životní prostředí, etiku, systém řízení a vzdělávání a kariérní růst zaměstnanců dodavatelských podniků. Pokud dodavatelé uvedené standardy neplní, společnost Apple s nimi ukončuje spolupráci.

Česká spořitelna, navzdory tomu, že je nedílnou součástí nadnárodní společnosti Erste, vydává svůj vlastní report, orientovaný na lokální prostředí České republiky. Její Zpráva o společenské odpovědnosti 2011 čítá 50 stran. Zpráva uvádí, že veškeré aktivity České spořitelny vychází z mezinárodně uznávaných principů správy a řízení společností (Corporate Governance), z Etického kodexu zaměstnanců České spořitelny i z Kodexu bankovních služeb. Společnost je signatářem Charty odpovědného podnikání. Firemní dárcovství je orientováno především na podporu projektů společenské odpovědnosti v ekonomické, sociální a environmentální oblasti.

Dokumenty vztahující se ke společenské odpovědnosti bývají sice publikovány i v tištěné podobě, ovšem těžiště jejich publicity se odehrává na webových stránkách nadnárodních společností. Nutno konstatovat, že úměrně tomu, jak dochází k rozvoji koncepce společenské odpovědnosti těchto společností, se mění i koncepce jejich webových stránek. Na nich se dnes většina velkých nadnárodních společnosti již neprezentuje jako pouhý výrobce, nýbrž jako tvůrce, šiřitel a garant hodnot v tom nejširším slova smyslu.

6. Selhání

Výše uvedené skutečnosti podporují víru v další pozitivní vývoj v oblasti společenské odpovědnosti podnikání i pozitivní roli, kterou nadnárodní společnosti v rámci tohoto vývoje sehrávají. Nicméně realita bývá i poněkud jiná. Ne vše, co je psáno, je v každodenním životě též realizováno, a v řadě případů dochází i k selháním s vážnými až fatálními důsledky.

Tyto případy mohou být výslednicí náhodných příčin, kterým nelze plně zabránit a je nutno se smířit s tím, že se budou tu a tam objevovat. Může jít také o důsledky etických dilemat, tedy situací, které nemají dobré řešení, ale pouze lepší či horší špatná řešení. Může docházet též k selhání jednotlivců. Může se jednat dokonce o selhání celého systému. Nicméně nejvážnějšími selháními jsou důsledky situace, kdy nadnárodní společnosti na straně jedné vysoce sofistikovaným způsobem společenskou odpovědnost deklarují, aby na straně druhé neméně sofistikovaným způsobem svá prohlášení a závazky skrytě nerespektovaly a těmito praktikami získávaly neoprávněný prospěch na úkor svých partnerů, nebo státu.

Mezi případy, které se mohou jevit jako důsledky náhodných příčin, se řadí velká neštěstí, která se stala v rozvojových zemích, v podnicích které byly buď součástí, nebo dodavateli velkých nadnárodních společností. Snad největší z těchto katastrof se udála v indickém městě Bhópálu v továrně americké společnosti Union Carbide, zabývající se výrobou chemických produktů. V roce 1984 zde došlo k úniku jedovatého plynu. Na následky zemřelo celkem asi 20000 lidí, u dalších desetitisíců došlo k trvalému poškození zdraví. Tato nehoda však nebyla dílem náhody, ale důsledkem dlouhodobého zanedbávání bezpečnosti provozu této továrny. (Štrach 2009, s. 16)

Z doby nedávné je příklad další z průmyslových katastrof. V dubnu 2013 se zřítila budova textilní továrny Rana Plaza na předměstí bangladéšské metropole Dháky. V ruinách zůstalo více než 800 mrtvých, cca 2500 lidí bylo zraněno.

Zatímco v indické továrně šlo o jasné selhání amerického vlastníka, který ve snaze ušetřit, řešil bezpečnost způsobem, který by si doma v Americe vůbec nemohl dovolit, situace

v kause Rana Plaza byla složitější. Jedná se totiž o místní podnik, který sice vyrábí textil pro nadnárodní giganty, jako například pro americký Wal-Mart-Stores, či švédský H&M, nicméně za bezpečnost v daném podniku nenesou tito odběratelé v právním slova smyslu žádnou odpovědnost. Měli by ji sice nést v rovině morální, ale věc má háček: Dodavatelské řetězce, a to zejména v textilním a oděvním průmyslu, bývají velmi složité. Mezi danou nadnárodní společností, co by finálním odběratelem a přímým výrobcem stojí několik zprostředkovatelů, přičemž síť dodavatelsko odběratelských vztahů se neustále mění. Běžně se proto stává, že nadnárodní společnost ani přesně neví, kdo a za jakých podmínek se na výrobě daného zboží podílel. Nadnárodní společnosti nelze tedy přímo vinit z toho, co se konkrétně stalo. Nicméně jejich vina existuje, vztahuje se však k širším podmínkám podnikání a práce v chudých zemích. Jde zejména o neustálý tlak na snižování cen produktů dodavatelských podniků, který způsobuje, že dané podniky nejen, že nejsou schopny zajišťovat svým zaměstnancům přijatelné mzdy, ale dokonce nejsou schopny zajišťovat ani elementární bezpečnost jejich práce. Za nedostatečnou bezpečnost a všeobecně špatné podmínky práce, které v řadě podniků v chudých zemích panují, jsou sice primárně odpovědní místní podnikatelé a management, i místní vlády, ovšem neblahý vliv nadnárodních společností na tuto situaci je mimo diskusi.

Havárie a neštěstí, jejichž příčinou jsou závažné nedostatky v zajišťování bezpečnosti práce, jsou bohužel časté. Tragédie v továrně Rana Plaza však svým rozsahem vyvolala silnou reakci veřejného mínění, a zdá se, že věci se budou měnit. Řada velkých odběratelů, jako například H&M, Carrefour a další, se chystá uzavřít dohodu s cílem podmínky v bangladéšských továrnách, které dnes patří k nejhorším na světě, zásadně změnit. (Gomes 2013)

Obraťme teď pozornost k selháním jiného typu. Tím je nezodpovědné jednání top manažerů. Význam a náročnost práce těch, kteří stojí v čele nadnárodních společností, roste, nicméně ještě podstatně rychleji rostou jejich příjmy, které u těch největších společností dosahují astronomických výšek. Latentní rozpor se začal v plné míře rozkrývat v období krize. Za situace, kdy byly propouštěny tisíce lidí, v nejedné z nadnárodních společností již tak vysoké příjmy top managementu nejenže neklesaly, ale dále rostly. Pro PR pracovníky pak ovšem bylo velmi obtížné přesvědčovat veřejnost o tom, že daná společnost je vůči svým zaměstnancům loajální, že si váží jejich práce a chová se k nim spravedlivě.

Obecně platí, že odměna, pravomoc a odpovědnost řídícího pracovníka by měly být v rovnováze. Bývá tomu tak i v případě top manažerů obřích společností? Dosahuje jejich odpovědnost stejně extrémní výše jako jejich příjmy? Ukazuje se, že tomu tak není a nejlépe je to patrné v obřích nadnárodních bankách, tedy v těch subjektech, jejichž nezodpovědné chování iniciovalo finanční krizi. Jejich top manažeři se totiž pouštěli do rizikových finančních strategií, aniž by sami příliš riskovali. V případě úspěchu je čekala odměna v podobě vysokých bonusů, zatímco případné ztráty nesl někdo jiný. Sami neriskovali nic více, než tučné odstupné a případné hledání nové práce.

Ztráty bank nesou v první řadě jejich akcionáři. Nabízí se otázka, proč právě oni nepřimějí top manažery k tomu, aby se chovali zodpovědně. Důvodem je skutečnost, že zčásti nesledují či nerozumějí tomu, co se uvnitř bank děje, zčásti čelí podobné volbě jako manažeři. Případné zisky jdou do jejich kapes, zatímco v případě bankrotu ručí pouze svým vkladem. Zbytek ztrát padá na věřitele a ti zase spoléhají na to, že velké banky v případě problémů podrží stát. Stát, tedy přesněji daňoví poplatníci, je tím, kdo ve výsledku nese náklady nezodpovědnosti manažerů, akcionářů i věřitelů bank. (Bajgar 2013, s. 70)

Zisky se privatizují, ztráty se socializují. To samozřejmě vyvolává nepříznivé reakce a rozhodně to nepřispívá k dobrému jménu nadnárodních společností. Nejen z řad široké veřejnosti, ale též z řad politiků a odborníků zaznívají hlasy žádající omezení příjmů top manažerů velkých nadnárodních společností a zejména nastavení takových mechanismů, které povedou k tomu, že ztrátu uhradí ten, kdo je za ni zodpovědný a nikoliv daňový poplatník. I

když názory na takové záměry jsou značně rozporné, lze v dané oblasti s vysokou pravděpodobností očekávat určité změny.[3]

Třetí z oblastí selhávání společenské odpovědnosti nadnárodních společností, o které se chceme explicite zmínit, je placení daní. S trendy liberalizace ekonomiky je spojeno snižování daňové zátěže podnikatelských subjektů. Stále větší podíl daní se přesouvá na zaměstnance a spotřebitele. Ve firemním prostředí se začíná projevovat něco, co bychom mohli nazvat rozpadem mravního imperativu, přikazujícího každému subjektu, ať jím je občan, živnostník, nebo podnik, aby platil poctivě daně. Tento imperativ byl postupně nahrazen imperativem dodržování platných zákonů, což zdaleka není totéž. Pokud mravní imperativ poctivého placení daní nestojí nad zákonem a je-li možné podobu daňových zákonů vykládat ve vlastní prospěch, je přirozené, že subjekty, které k tomu mají možnosti, platí nižší, mnohde podstatně nižší daně, než by platit měly. Odborně se tomu říká daňová optimalizace.

Netřeba dokládat, že nadnárodní společnosti mají značné možnosti jak placení daní minimalizovat a také je v hojné míře využívají. Jde zejména o transfer zisku. Navzdory stávajícím právním předpisům jednotlivých států, které se snaží těmto transferům bránit, nečiní nadnárodním společnostem přesuny zisku mezi jejich pobočkami zásadní problémy. Daň z příjmu se tak neplatí tam, kde byl zisk vytvořen a kde byly využívány veřejné statky na jeho vytvoření (vzdělání zaměstnanců, infrastruktura, veřejná správa apod.), ale v jiné zemi, tam kde je uvedená daň nejnižší. Často se jedná o tzv. daňové ráje. To je jednou z příčin deficitu veřejných rozpočtů mnoha vyspělých zemí. Nedostatek veřejných prostředků na financování státních škol, státních či městských nemocnic a dalších veřejně prospěšných zařízení je pak nahrazován méně spolehlivými způsoby, mimo jiné též prostřednictvím podpory nadnárodních společností, realizované v rámci programů jejich společenské odpovědnosti. Méně diplomaticky řečeno: Místo daní milodary. I když se, zvláště u dárců z řad velkých nadnárodních společností, jedná o částky zřetele hodné, mohou to v nejednom případě být pouhé zlomky toho, co daný subjekt díky daňové optimalizaci ušetřil. (Klvačová 2010, s. 26 a 27)

Zdá se, podobně jako v předchozích dvou oblastech, že i v oblasti placení daní začíná fungovat něco, co bychom nazvali imunitním systémem globální společnosti a lze očekávat, že nastanou jistá řešení. V březnu 2013 začaly být ve světových mediích publikovány informace obnažující jeden z neuralgických bodů globálního kapitalismu - daňové ráje. Zprávy, které vznikly na základě rozsáhlé analýzy na níž se v průběhu 15 měsíců podílelo téměř 90 novinářů sdružených v organizaci ICIJ (Mezinárodní konsorcium investigativních žurnalistů) způsobily šok. Politici, vedeni obavami ze sílící nespokojenosti veřejnosti, zejména střední třídy, která zejména nese stále se zvyšující daňovou zátěž a platí vlastně daně za ty subjekty, které se placení daní vyhýbají, začali jednat. Pětice velkých států Evropské unie (Německo, Velká Británie, Francie, Itálie a Španělsko) už podepsala dohodu, která je zavazuje k automatické výměně informací o klientech bank. Předpokládá se, že taková dohoda bude rozšířena na celou Evropskou unii. Francouzský prezident Hollande prohlásil, že bude usilovat o „vyhlazení daňových rájů v Evropě i ve světě“. (Šimečka 2013, s. 15)

ZÁVĚR

Nadnárodní společnosti jsou významným fenoménem současného světa a nic nenasvědčuje tomu, že by toto své postavení měly v dohledné budoucnosti ztrácet. Spíše je

[3] Tak například Evropský parlament přijal nová pravidla pro regulaci bank působících v Evropské unii. Banky už nebudou moci svým manažerům vyplácet bonusy vyšší, než dvojnásobek základního platu. Dalším příkladem je Švýcarsko, kde proběhlo referendum, zda má být posílen vliv akcionářů na výši odměn členů představenstva a top manažerů. 68 % občanů, kteří se referenda zúčastnili, se vyjádřilo pro přijetí takových opatření.

třeba počítat s dalším růstem jejich významu a vlivu, i když tempo tohoto růstu nemusí být již tak výrazné jako v posledních desetiletích.

Nadnárodní společnosti usilují o to, aby byly nejen ekonomicky výkonné, ale též společensky odpovědné. V řadě případů se jim daří realizovat takovou koncepci, v rámci níž se oba cíle stávají komplementárními, což znamená, že naplňování cíle jednoho vede též k naplňování cíle druhého. Svoje angažmá v oblasti společenské odpovědnosti dokážou využívat ke zlepšování svého image a zvyšování své konkurenceschopnosti. Samozřejmě ne všechno, co je v této oblasti oficiálně deklarováno, je i plněno. Nezodpovědné chování top managementu nejedné z těch největších nadnárodních společností, či úniky do daňových rájů, patří k mravním selháním, která nejenom podkopávají důvěryhodnost těchto subjektů, ale v nemalé míře narušují funkceschopnost celého globálního hospodářského systému.

LITERATURA

[1] BAJGAR, M. *Strop na bonusy*. In: Respekt. č. 22., 27. 5 – 2. 6. 2013, s. 70–71.

[2] BLAŽEK, L. a kol. *Nadnárodní společnosti v České republice II*. Brno : Masarykova univerzita, 2011, 349 s. ISBN 9788021056770.

[3] BLAŽEK, L., ŠAFROVÁ-DRÁŠILOVÁ, A. *Nadnárodní společnosti v České republice. Vývojové trendy - Organizace a řízení - Kultura a odpovědnost.* Praha : C.H.Beck 2013. ISBN 978-80-7400-478-0.

[4] FRIEDMAN, M. *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*. New York Times Magazíne, Sept. 1970.

[5] GOMES, W. *Reason and responsibility: the Rana Plaza collapse.* In: Open Democracy [online]. [cit.:2013-06-10]. Dostupné na: http://www.opendemocracy.net/opensecurity/william-gomes/reason-and-responsibility-rana-plazacollapse

[6] HERTZOVÁ, N. *Plíživý převrat: globální kapitalismus a smrt demokracie*. Praha : Dokořán, 2003, 255 s. ISBN 8086569462.

[7] KAŠPAROVÁ, K., KUNZ, V. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha : Grada, 2013, 160 s. ISBN 9788024744803.

[8] KLEINOVÁ, N. *Bez loga*. 1. vyd. Praha : Argo, 2005, 510 s. ISBN 8072036718.

[9] KLVAČOVÁ, E. Poselství světové banky: pryč od regulace podnikatelského prostředí? In. ZADRAŽILOVÁ, D. a kol. *Společenská odpovědnost podniků.* Praha : C. H. Beck, 2010. ISBN 9788074001925.

[10] KÜNG, H. *Weltethos für Weltpolitik und Weltwirtschaft*. München : Piper Verlag, 1997, 397 s. ISBN 3492039383.

[11] LIPOVETSKY, G. *Paradoxní štěstí: esej o hyperkonzumní společnosti*. Praha : Prostor, 2007, 443 s. ISBN 9788072601844.

[12] LIPOVETSKY, G. *Soumrak povinnosti: bezbolestná etika nových demokratických časů*. Praha : Prostor, 1999, 311 s. ISBN 8072600087.

[13] *Supplier responsibility*. [online]. [cit.:2013-06-09]. Dostupné na: http://images.apple.com/supplierresponsibility/pdf/Apple_SR_2012_Progress_Report.pdf

[14] *Sustainability Report.* 2010 [online]. [cit.:2014-04-02]. Dostupné na: http://www.toyota-global.com/sustainability/report/sr/10/pdf/sustainability_report10.pdf

[15] ŠIMEČKA, M. *Peklo daňových rájů.* In: Respekt. č. 16., 15. 4. – 21. 4. 2013, s. 15.

[16] ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009, 167s. ISBN 9788024729879.

[17] *Zpráva o společenské odpovědnosti 2011.* [online]. [cit.:2013-06-11]. Dostupné na: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/0116.pdf

KONTAKT

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.
Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta
Katedra podnikového hospodářství
Lipová 41a
602 00 Brno
Česká republika
blazek@econ.muni.cz

UPLATNENIE METÓD MULTIKRITERIÁLNEHO VYHODNOCOVANIA VARIANTOV PRI DIAGNOSTIKE ŽIVOTNÉHO CYKLU VYBRANÝCH PODNIKOV AUTOMOBILOVÉHO PRIEMYSLU V SR

THE METHODS OF MULTI-CRITERIA EVALUATION OF VARIANTS APPLIED IN DIAGNOSIS OF BUSINESS LIFE CYCLE OF SELECTED COMPANIES IN AREA OF AUTOMOTIVE INDUSTRY IN SLOVAKIA

Mária Brezániová, Anna Neumannová

ABSTRACT

The aim of this paper is to highlight the importance of applying the methods of multi-criteria evaluation of variants as one of the diagnostic methods in selected sector in Slovakia. We selected the automotive industry for this analysis as the indicator of economic growth of the country. The automotive industry belongs to key sectors in Slovakia, its growth and decrease significantly affects the country's GDP and the unemployment because automotive industry is one of the biggest employers in Slovakia. The diagnosis of business lifecycle is not only the one from theoretical areas of discipline, but it also represents the important topic especially applicable in business practice. One of the advantages of these methods is the quantification and possibility of displaying the business life cycle curve. Therefore, businesses should make greater use of these diagnostic methods as one of the possibilities for assessing their life cycle, or set a diagnosis of their businesses.

KEY WORDS

Diagnosis of business life cycle, automotive industry, methods of multi-criteria evaluation of variants, business diagnosis.

JEL Classification

M21

ÚVOD

Podnikateľské prostredie poskytuje podnikom neustále nové príležitosti, podniky hľadajú tak účinné opatrenia pre ich vhodné využitie. Hospodárska recesia, ale i neustály zápas podnikov o trhové pozície, či ich udržanie, núti podniky využívať vhodné a efektívne metódy, ktorými sa zaoberá podniková diagnostika.

Diagnostika životného cyklu podnikov nie je len jednou z teoretických oblastí podnikovej diagnostiky, ale predstavuje významne aplikačnú tému uplatniteľnú najmä v podnikovej praxi. Jednými z významných metód podnikovej diagnostiky sú metódy multikriteriálneho vyhodnocovania variantov. Využitím týchto metód vieme kvantifikovať a určiť krivku životného cyklu podniku.

[*] Ing. Mária Brezániová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, spoluautorský podiel 50%, podiel na projekte VEGA č. 1/1174/12

[**] doc. Ing. Anna Neumannová, CSc., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, spoluautorský podiel 50%, podiel na projekte VEGA č. č. 1/1174/12

Slovensko patrí k najväčším výrobcom motorových vozidiel na svete. Automobilový priemysel pôsobí ako najväčší súkromný investor v oblasti výskumu a vývoja. Vzhľadom na jeho kľúčovú pozíciu v hospodárstve Slovenska, významne prispieva k tvorbe hrubého domáceho produktu SR. Značne sa podieľa aj na tvorbe aktívneho salda obchodnej bilancie, nakoľko vývoz značne prevažuje nad dovozom.

V posledných piatich rokoch prešiel automobilový priemysel obdobím postupného oživenia, nakoľko svetová ekonomická kríza významne zasiahla všetky oblasti hospodárstva krajiny. V súčasnosti zaznamenal automobilový priemysel pozitívny vývoj, či už v oblasti výroby, tak i v oblasti spotrebiteľského dopytu, pričom sa predpokladá táto tendencia aj ďalších rokoch.

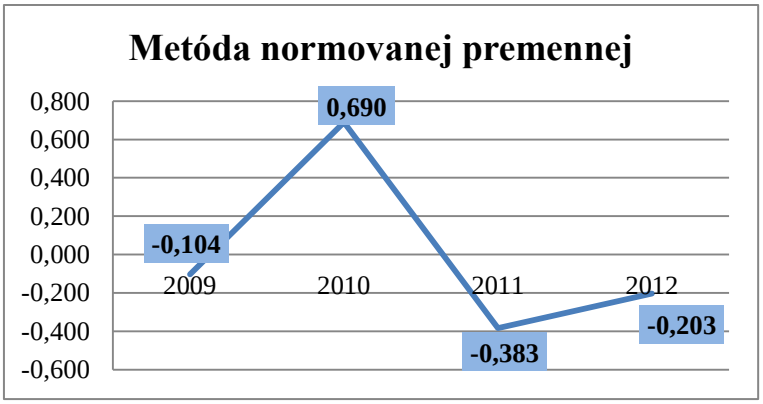
Prostredníctvom metód podnikovej diagnostiky, konkrétne vybraných metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov, sme určili krivku životného cyklu vybraných podnikov automobilového priemyslu na Slovensku. Automobilový priemysel na Slovensku má zásadný význam pre prosperitu krajiny, pretože Slovensko patrí k najväčším výrobcom motorových vozidiel na svete. Na Slovensku pôsobia 3 závody na výrobu automobilov, ktoré sme analyzovali pre účely tohto príspevku.

Uplatnenie metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov pri diagnostike životného cyklu vybraných podnikov automobilového priemyslu v SR

Metódy multikriteriálneho vyhodnocovania variantov umožňujú hodnotiť analyzované podniky na základe súboru ukazovateľov, ktoré odrážajú jednotlivé stránky ich činnosti. Pre použitie daných metód budeme vychádzať zo skutočnosti, že hodnotené objekty predstavujú v našom prípade jednotlivé roky činnosti podnikov a výsledkom použitia daných metód je diagnostika životného cyklu vybraných podnikov automobilového priemyslu v SR. Spoločné východisko uvedených metód predstavuje zostavená východisková matica, zložená z relevantných ukazovateľov, ktoré disponujú vysokou vypovedacou schopnosťou o činnosti odvetvia. Jednotlivé ukazovatele a algoritmus ich výpočtu sme realizovali podľa metodiky finančných pomerových ukazovateľov Cribis – Univerzálny register. Analyzovali sme obdobie činností daných podnikov od roku 2009 až po rok 2012 metódou normovanej premennej a metódou vzdialenosti od fiktívneho variantu.

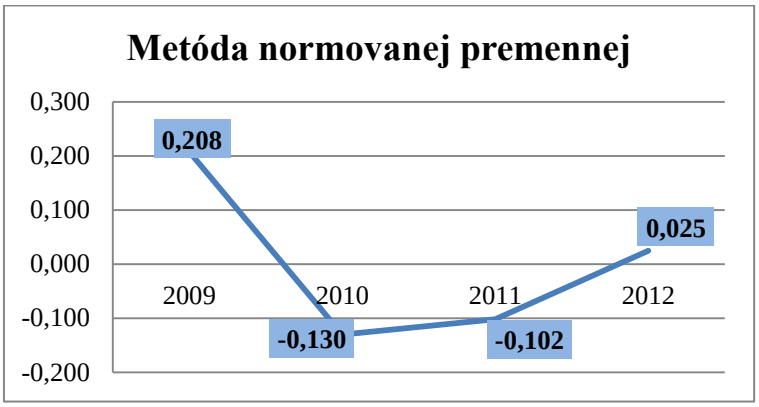
Metóda normovanej premennej uplatnená na vybraných podnikoch automobilového priemyslu v SR

Metóda normovanej premennej zohľadňuje variabilitu hodnôt jednotlivých ukazovateľov, a to pomocou smerodajnej odchýlky získanej zo všetkých hodnôt jednotlivých ukazovateľov.



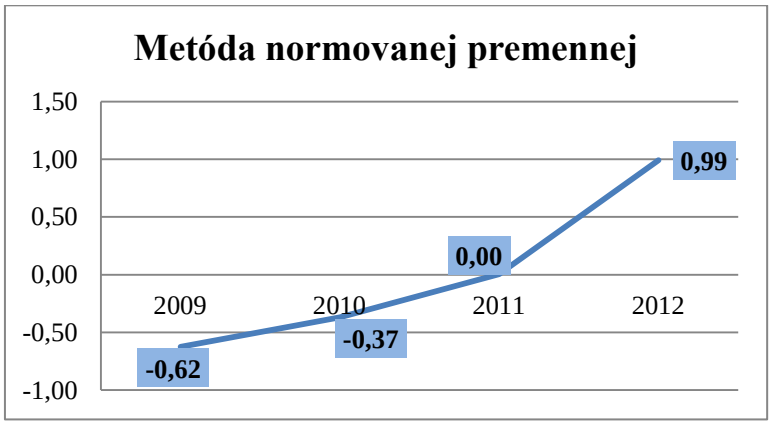
Graf 1 Charakteristika vývoja spoločnosti Volkswagen Slovakia na základe metódy normovanej premennej

Zdroj: Vlastné spracovanie



Graf 2 Charakteristika vývoja spoločnosti PCA Slovakia na základe metódy normovanej premennej

Zdroj: Vlastné spracovanie



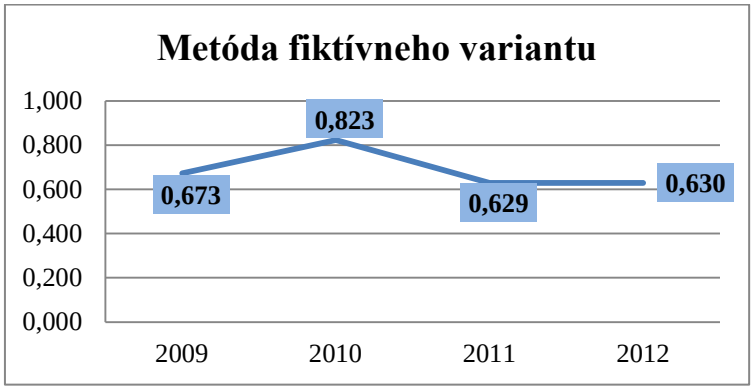
Graf 3 Charakteristika vývoja spoločnosti Kia Motors Slovakia na základe metódy normovanej premennej

Zdroj: Vlastné spracovanie

Výsledky metódy normovanej premennej realizovanej vo vybraných podnikov automobilového priemyslu na Slovensku jednoznačne poukazujú na rast krivky životného cyklu jednotlivých analyzovaných podnikov po roku 2011 až do súčasnosti.

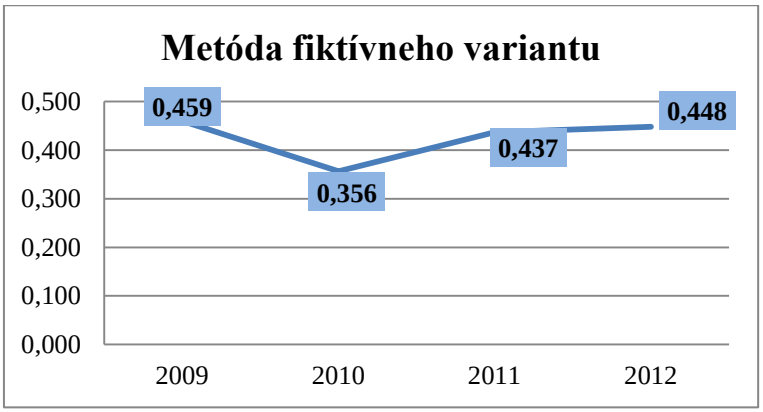
Metóda vzdialenosti od fiktívneho bodu uplatnená na vybraných podnikoch automobilového priemyslu v SR

Prostredníctvom metódy vzdialenosti od fiktívneho bodu sme porovnávali hodnoty jednotlivých ukazovateľov, s tzv. fiktívnym podnikom. Fiktívny podnik disponuje najlepšími hodnotami všetkých ukazovateľov a je teda len abstraktnou konštrukciou.



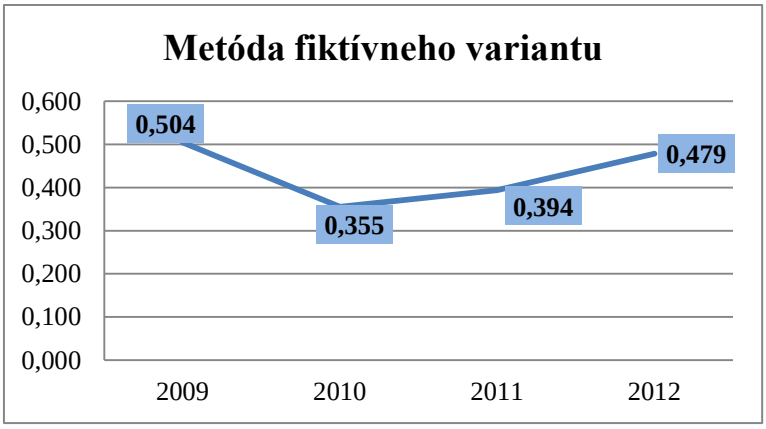
Graf 4 Charakteristika vývoja spoločnosti Volkswagen Slovakia na základe metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu

Zdroj: Vlastné spracovanie



Graf 5 Charakteristika vývoja spoločnosti PCA Slovakia na základe metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu

Zdroj: Vlastné spracovanie



Graf 6 Charakteristika vývoja spoločnosti KIA Motors Slovakia na základe metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu

Zdroj: Vlastné spracovanie

Výsledky metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu potvrdzujú výsledky predchádzajúcej metódy, a teda u všetkých vybraných podnikov automobilového priemyslu v SR je zaznamenaný rast krivky životného cyklu podnikov od roku 2011 do súčasnosti.

Komplexné zhrnutie výsledkov metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov uplatnených na vybraných podnikoch automobilového priemyslu v SR

Výsledné poradia jednotlivých použitých metód sme zhrnuli do nasledujúcej tabuľky:

Tabuľka 1 Komplexné hodnotenie životného cyklu vybraných podnikov automobilového priemyslu SR

Rok	Metóda normovanej premennej - VW	Metóda vzdialenosti od fiktívneho bodu - VW	Metóda normovanej premennej - PCA	Metóda vzdialenosti od fiktívneho bodu - PCA	Metóda normovanej premennej - KIA	Metóda vzdialenosti od fiktívneho bodu - KIA
2009	2	3	1	4	4	4
2010	1	4	4	1	3	1
2011	4	1	3	2	2	2
2012	3	2	2	3	1	3

Zdroj: Vlastné spracovanie

Dve vybrané metódy multikriteriálneho vyhodnocovania variantov potvrdili rast životného cyklu vybraných podnikov automobilového priemyslu v SR od roku 2011 po súčasnosť.

ZÁVER

Problematika diagnostiky životného cyklu podniku je ústrednou témou podnikovej diagnostiky ako vednej disciplíny. Diagnostika životného cyklu podniku rieši otázky založenia podniku, jeho rastu, stabilizácie, zisťuje príčiny krízy v podniku a taktiež sa venuje jej riešeniu.

Výsledky vybraných metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov poukázali na jednoznačný rast životného cyklu analyzovaných podnikov automobilového odvetvia na Slovensku hlavne po roku 2011. Za celé analyzované obdobie, teda roky 2009 až 2012 bol zjavný prepad najmä v krízovom období, no opätovný rast životného cyklu podnikov bol zaznamenaný od roku 2011 až po súčasnosť. Túto skutočnosť potvrdila tak metóda normovanej premennej ako aj metóda vzdialenosti od fiktívneho variantu.

Diagnostika životného cyklu podnikov nie je len jednou z teoretických oblastí podnikovej diagnostiky, ale predstavuje významne aplikačnú tému uplatniteľnú najmä v podnikovej praxi. Metódy multikriteriálneho vyhodnocovania variantov sú málo využívané v oblasti analýzy životného cyklu podniku. Jednou z predností týchto metód je kvantifikácia a zobrazenie krivky životného cyklu podniku. Preto by mali podniky vo väčšej miere využívať spomínané metódy podnikovej diagnostiky ako jednej z možností určenia svojho životného cyklu, prípadne stanovenia diagnózy podniku.

LITERATÚRA

[1] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2012. *Podnik a podnikanie*. Bratislava : Sprint 2 s.r.o., 2012. 215 s. ISBN 978 – 80 – 89393 – 83 – 1.

[2] NEUMANNOVÁ, A. a kol., 2012. *Podniková diagnostika*. 1.vyd. Bratislava : Iura Edition, 2012. 201s. ISBN 978-80-8078-464-5.

[3] *Výročné správy* spoločnosti Volkswagen Slovakia, PCA Slovakia a Kia Motors Slovakia

KONTAKT

Ing. Mária Brezániová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: maria.brezaniova@gmail.com

doc. Ing. Anna Neumannová, CSc.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/a
852 35 Bratislava
e-mail: neumanno@euba.sk

CELKOVÁ CENA PRÁCE ZAMESTNANCA
TOTAL LABOR COSTS OF AN EMPLOYEE

Sylvia Bukovová

ABSTRACT
Each employee is interested primarily in his/her net income rather than in the total labor costs. The paper characterizes the concept of total labor costs, which are listed under the Labour Code on the payroll. Total labor costs are the sum of the gross wages of an employee and social security contributions an employer has to pay. The article describes the assessment bases of health and social insurance in Slovakia in 2013 and 2014. It also focuses at specific examples of employees with minimum wage and above-average wage and discloses the employee and employer contributions and its evolution during the years.

KEY WORD
total labor costs, insurance payments of employer and employee, wages, social insurance, health insurance

JEL Classification
E62, H20, H21

ÚVOD

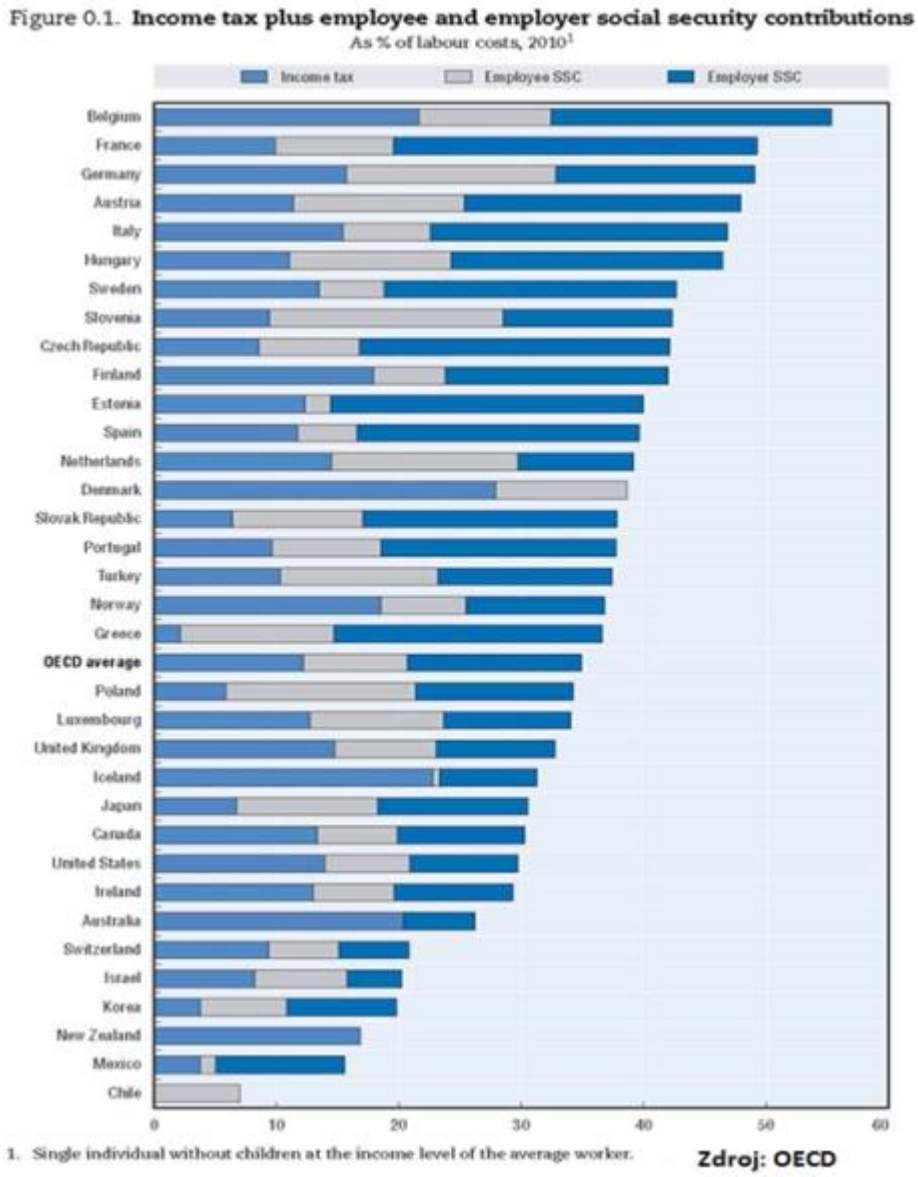
Na Slovensku, tak ako väčšine krajín, zaujíma každého zamestnanca predovšetkým výška jeho čistej, resp. hrubej mzdy, ktorá obsahuje aj jeho poistné odvody. „Hrubá mzda sa vykazuje sa v štatistikách, uvádza v pracovných zmluvách, vyjednáva sa o nej pred nástupom do zamestnania. Realitou však je, že zamestnanec s hrubou mzdou 1000 Eur stojí svojho zamestnávateľa 1352 Eur. To je jeho skutočná cena práce. Rozdiel medzi týmito dvomi sumami tvoria práve odvody zamestnávateľa, ktoré sa v hrubej mzde neuvádzajú.“[1]

Nasledujúci graf znázorňuje celkové zaťaženie práce zamestnanca s priemernou mzdou vo vybraných krajinách OECD. Rozdiely medzi jednotlivými krajinami dokumentujú potrebu uvádzať celkovú cenu práce zamestnanca.

[*] Článok bol vypracovaný v rámci projektu VEGA Aktuálne výzvy podnikovej ekonomiky zamerané na zvyšovanie výkonnosti a prosperity podnikov 1/0980/12.

[1] http://www.iness.sk/stranka/8139-O-odvodoch-a-superhrubej-mzde.html

Graf č.1: Celkové zaťaženie práce zamestnanca s priemernou mzdou



Zdroj: http://www.iness.sk/stranka/8139-O-odvodoch-a-superhrubej-mzde.html

CELKOVÁ CENA PRÁCE NA SLOVENSKU

Celkovú cenu práce, ktorú zamestnávateľ povinne vyčísľuje na výplatnom lístku zamestnanca v súlade s § 130 ods. 5 Zákonníka práce **tvorí mzda vrátane náhrady mzdy a náhrady za pracovnú pohotovosť a osobitne v členení preddavok poistného na zdravotné poistenie, poistné na nemocenské poistenie, poistné na starobné poistenie, poistné na invalidné poistenie, poistné na poistenie v nezamestnanosti, poistné na garančné poistenie, poistné na úrazové poistenie, poistné do rezervného fondu solidarity a príspevok na starobné dôchodkové sporenie, ktoré platí zamestnávateľ.** Cieľom celkovej ceny práce je informovať zamestnanca o skutočných nákladoch zamestnávateľa na jeho zamestnávanie.

Mzdu pritom definuje Zákonník práce ako *peňažné plnenie alebo plnenie peňažnej hodnoty (naturálna mzda) poskytované zamestnávateľom zamestnancovi za prácu. Za mzdu sa nepovažuje najmä náhrada mzdy, odstupné, odchodné, cestovné náhrady vrátane nenárokových cestovných náhrad, príspevky zo sociálneho fondu, príspevky na doplnkové dôchodkové sporenie, príspevky na životné poistenie zamestnanca, výnosy z kapitálových podielov (akcií) alebo obligácií, daňový bonus, náhrada príjmu pri dočasnej pracovnej neschopnosti zamestnanca, doplatky k nemocenským dávkam, náhrada za pracovnú pohotovosť, peňažná náhrada podľa § 83a ods. 4 a iné plnenie poskytované zamestnancovi v súvislosti so zamestnaním podľa tohto zákona, osobitných predpisov, kolektívnej zmluvy alebo pracovnej zmluvy, ktoré nemá charakter mzdy. Za mzdu sa tiež nepovažuje ďalšie plnenie poskytované zamestnávateľom zamestnancovi zo zisku po zdanení.*

Ako mzda sa pritom posudzuje aj plnenie poskytované zamestnávateľom zamestnancovi za prácu pri príležitosti jeho pracovného výročia alebo životného výročia, ak sa neposkytuje zo zisku po zdanení alebo zo sociálneho fondu.

Zamestnávateľ dohodne mzdové podmienky s príslušným odborovým orgánom v kolektívnej zmluve alebo so zamestnancom v pracovnej zmluve. V mzdových podmienkach zamestnávateľ dohodne najmä formy odmeňovania zamestnancov, sumu základnej zložky mzdy - zložky poskytované podľa odpracovaného času alebo dosiahnutého výkonu - a ďalšie zložky plnení poskytovaných za prácu a podmienky ich poskytovania. [2]

Suma minimálneho mzdového nároku pre príslušný stupeň pri ustanovenom týždennom pracovnom čase 40 hodín je daná ako súčin hodinovej minimálnej mzdy (u zamestnancov odmeňovaných hodinovou mzdou) alebo mesačnej minimálnej mzdy (u zamestnancov odmeňovaných mesačnou mzdou) a koeficientu minimálnej mzdy pre jednotlivé stupne náročnosti stanoveného v § 120 ods. 4 Zákonníka práce nasledovne:

Tabuľka č.1: Minimálne mzdové nároky zamestnanca pri 40 hod. pracovnom čase

40 hodinový týždenný pracovný čas					
Stupeň náročnosti	Koeficient minimálnej mzdy	Minimálny mzdový nárok			
		hodinový		mesačný	
		rok 2013	rok 2014	rok 2013	rok 2014
1	1,0	1,9410	2,0230	337,70	352,00
2	1,2	2,3292	2,4276	405,20	422,40
3	1,4	2,7174	2,8322	472,80	492,80
4	1,6	3,1056	3,2368	540,30	563,20
5	1,8	3,4938	3,6414	607,90	633,60
6	2,0	3,8820	4,0460	675,40	704,00

Zdroj:http://www.ozkovo.sk/aktuality/Aktualneinformacie/Mzda,%20minim%C3%A1lna%20mzda,%20minim%C3%A1lny%20mzdov%C3%BD%20n%C3%A1rok

[2] *ZÁKONNÍK PRÁCE* - Znenie zákona 311/2001 Z.z. po novele 252/2012 Z.z., 345/2012 Z.z. a **novele č. 361/2012 Z.z.**

Od 1. januára 2014 sa podľa nariadenia vlády SR z 2. októbra 2013 zvyšuje minimálna mzda na 352, 00 € za mesiac, 2, 023 € za každú hodinu odpracovanú zamestnancom.

Za prácu nadčas patrí zamestnancovi dosiahnutá mzda a mzdové zvýhodnenie najmenej v sume 25 % jeho priemerného zárobku. Zamestnancovi, ktorý vykonáva rizikové práce, patrí za prácu nadčas dosiahnutá mzda a mzdové zvýhodnenie najmenej v sume 35 % jeho priemerného zárobku.

Za prácu vo sviatok zamestnancovi patrí dosiahnutá mzda a mzdové zvýhodnenie najmenej 50 % jeho priemerného zárobku. Mzdové zvýhodnenie patrí aj za prácu vykonávanú vo sviatok, ktorý pripadne na deň nepretržitého odpočinku zamestnanca v týždni.

Zamestnancovi patrí za nočnú prácu popri dosiahnutej mzde za každú hodinu nočnej práce mzdové zvýhodnenie najmenej 20 % minimálnej mzdy v eurách za hodinu podľa osobitného predpisu.[3]

ODVODY ZAMESTNANCA A ZAMESTNÁVATEĽA

Celkovú cenu práce zamestnanca teda tvorí hrubá mzda zamestnanca a poistné odvody zamestnávateľa, ktoré tvoria 35,2 % hrubej mzdy zamestnanca.

Nasledujúca tabuľka znázorňuje odvody zamestnávateľa za zamestnanca, ako aj zamestnanca v pracovnom pomere, ktorý zakladá nárok na **pravidelný mesačný príjem** – na mzdu, ak odpracuje celý mesiac, ak je zapojený iba do 1. piliera dôchodkového systému:

Poistenie	Zamestnávateľ	Zamestnanec	Celkom
ZP	**10 %** z VZ zamestnanca min. VZ 352,00 € – 35,20 € max. VZ 4 025,00 € – 402,50 €	**4 %** z VZ zamestnanca min. VZ 352,00 € – 14,08 € max. VZ 4 025,00 € – 161,00 €	**14 %**
NP	**1,4 %** z VZ zamestnanca min. VZ 352,00 € – 4,92 € max. VZ 4 025,00 € – 56,35 €	**1,4 %** z VZ zamestnanca min. VZ 352,00 € – 4,92 € max. VZ 4 025,00 € – 56,35 €	**2,8 %**
StP 1. pilier	**14 %** z VZ zamestnanca min. VZ 352,00 € – 49,28 € max. VZ 4 025,00 € – 563,50 €	**4 %** z VZ zamestnanca min. VZ 352,00 € – 14,08 € max. VZ 4 025,00 € – 161,00 €	**18 %**

[3] *ZÁKONNÍK PRÁCE* - Znenie zákona 311/2001 Z.z. po novele 252/2012 Z.z., 345/2012 Z.z. a novele č. 361/2012 Z.z.

IP	**3 %** z VZ zamestnanca min. VZ 352,00 € – 10,56 € max. VZ 4 025,00 € – 120,75 €	**3 %** z VZ zamestnanca min. VZ 352,00 € – 10,56 € max. VZ 4 025,00 € – 120,75 €	**6 %**
ÚP	**0,8 %** min. VZ 352,00 € – 2,81 € z neobmedz. VZ zamestnanca*	**neplatí**	**0,8 %**
PvN	**1 %** z VZ zamestnanca min. VZ 352,00 € – 3,52 € max. VZ 4 025,00 € – 40,25 €	**1 %** z VZ zamestnanca min. VZ 352,00 € – 3,52 € max. VZ 4 025,00 € – 40,25 €	**2 %**
GP	**0,25 %** z VZ zamestnanca min. VZ 352,00 € – 0,88 € max. VZ 4 025,00 € – 10,06 €	**neplatí**	**0,25 %**
RFS	**4,75 %** z VZ zamestnanca min. VZ 352,00 € – 16,72 € max. VZ 4 025,00 € – 191,18 €	**neplatí**	**4,75 %**
Celkom	**35,2 %**	**13,4 %**	**48,6 %**

Zdroj: http://www.danovecentrum.sk/odvod/odvody-od-1-1-2014.htm

Od 1.1. 2013 sa pre zamestnancov **zjednotili minimálne a maximálne vymeriavacie základy pre všetky druhy sociálneho poistenia a preddavkov na zdravotné poistenie**, pričom vymeriavací základ zamestnávateľa je rovnaký ako vymeriavací základ zamestnanca.

Minimálny vymeriavací základ v roku 2013 bol 393 Eur (zamestnanec 337,7Eur) mesačne a **maximálne vymeriavacie základy** predstavovali 5- násobok priemernej mzdy v SR za rok 2011 – 5 x 786 Eur, čiže **3930 Eur** za mesiac.

Minimálny vymeriavací základ na sociálne a zdravotné poistenie pre rok 2014 je **402,50 €/mesiac** (50 % z 805 €) **(zamestnanec 352 Eur)**, a **maximálny vymeriavací základ** pre rok 2014 je 4 025 €/mesiac (805 € x 5), **48 300 €/rok** (4 025 € x 12 mesiacov).

Nasledujúce tabuľky č.4 a č.5 ilustrujú odvodové zaťaženie zamestnancov s minimálnou a nadpriemernou mzdou a jeho vývoj v rokoch 2013 a 2014:

Tab. č.4: Odvody zamestnanca s minimálnou mzdou

		2013	2014	
Položka	**%**	**Suma v €**	**Suma v €**	**% rast**
Brutto príjem		337, 70	352,00	4,20
- zdravotné poistenie	4,0	13,50	14,08	
- nemocenské poistenie	1,4	4,72	4,92	
- starobné poistenie	4,0	13,50	14,08	
- invalidné poistenie	3,0	10,13	10,56	
- poistenie v nezamestnanosti	1,0	3,37	3,52	
Odvody spolu		**45,22**	**47,16**	**4,20**
= čiastkový základ dane		292,48	304,84	4,20
- nezdaniteľné minimum		311,32	316,94	
= zdaniteľná mzda		0	0	
% daň	19	0	0	
Čistá mzda		**292,48**	**304,84**	**4,20**

Zdroj: vlastné spracovanie

Tab. č.5: Odvody zamestnanca s nadpriemernou mzdou

		2013	2014	
Položka	**%**	**Suma v €**	**Suma v €**	**% rast**
Brutto príjem		**4 300,00**	**4 300,00**	**0,00**
- zdravotné poistenie	4,0	157,20	161,00	
- nemocenské poistenie	1,4	55, 02	56,35	
- starobné poistenie	4,0	157,20	161,00	
- invalidné poistenie	3,0	117,90	120,75	
- poistenie v nezamestnanosti	1,0	39,30	40,25	
Odvody spolu		**526,62**	**539,35**	**2,41**
= čiastkový základ dane		3 773, 38	3760,65	- 0,30
- nezdaniteľné minimum		0	0	
= zdaniteľná mzda		3 773, 38	3760,65	- 0,30
daň	**19 + 25**	**771, 33**	**765, 04**	**- 0,82**
Čistá mzda		**3002,05**	**2995,65**	**-0,22**

Zdroj: vlastné spracovanie

Celkovú cenu práce zamestnancov s minimálnou a nadpriemernou mzdou a jej vývoj v rokoch 2013 a 2014 dokumentujú tabuľky č. 6 a č. 7:

Tab. č.6: Odvody zamestnávateľa za zamestnanca s minimálnou mzdou

		2013	2014	
Položka	**%**	**Suma v €**	**Suma v €**	**% rast**
Brutto príjem		**337,70**	**352,00**	**4,24**
- zdravotné poistenie	10,0	33,77	35,20	
- nemocenské poistenie	1,4	4,72	4,92	
- starobné poistenie	14,0	47,27	49,28	
- invalidné poistenie	3,0	10,13	10,56	
- poistenie v nezamestnanosti	1,0	3,37	3,52	
- garančné poistenie	0,25	0,84	0,88	
- úrazové poistenie	0,8	2,70	2,81	
- rezervný fond	4,75	16,04	16,72	
Odvody spolu		**118,84**	**123,89**	**4,24**
Celková cena práce		**456,54**	**475,89**	**4,24**

Zdroj: vlastné spracovanie

Tab. č.7: Odvody zamestnávateľa za zamestnanca s nadpriemernou mzdou

		2013	2014	
Položka	**%**	**Suma v €**	**Suma v €**	**% rast**
Brutto príjem		**4 300,00**	**4 300,00**	**0,00**
- zdravotné poistenie	10,0	393,00	402,50	
- nemocenské poistenie	1,4	55,02	56,35	
- starobné poistenie	14,0	550,20	563,50	
- invalidné poistenie	3,0	117,90	120,75	
- poistenie v nezamestnanosti	1,0	39,30	40,25	
- garančné poistenie	0,25	9,82	10,06	
- úrazové poistenie	0,8	34,40	34,40	
- rezervný fond	4,75	186,67	191,18	
Odvody spolu		**1386,31**	**1418,99**	**2,35**
Celková cena práce		**5686,31**	**5718,99**	**0,60**

Zdroj: vlastné spracovanie

Zamestnanec s minimálnou mzdou mal v roku 2014 v porovnaní s rokom 2013 o 4, 2% vyššiu čistú mzdu, pričom platil o 4,2 % vyššie odvody. Tento rast čistej mzdy a odvodov však presne kopíroval rast hrubej minimálnej mzdy od 1.1.2014.

Zamestnanec s nadpriemernou mzdou mal v roku 2014 v porovnaní s rokom 2013 o 0,22 % nižšiu čistú mzdu a o 2,41 % vyššie poistné odvody, pričom jeho hrubá mzda sa nemenila. Tieto zmeny boli dôsledkom zvýšených vymeriavacích základov poistných odvodov od 1.1.2014.

Odvody zamestnávateľa za zamestnanca s minimálnou mzdou vzrástli o 4,2% vďaka rastu hrubej minimálnej mzdy, v dôsledku čoho vzrástla aj celková cena práce takéhoto zamestnanca o 4,2%. V absolútnom vyjadrení to znamená 23,35 Eur mesačne, čo predstavuje navýšenie mzdových nákladov na 1 zamestnanca s minimálnou mzdou ročne o 280,20 Eur.

Odvody zamestnávateľa za zamestnanca s nadpriemernou mzdou vzrástli o 2,35% v dôsledku zvýšených vymeriavacích základov poistných odvodov od 1.1.2014, pričom hrubá mzda zamestnanca ostala nezmenená. Celková cena práce sa zvýšila len o 0, 6%, čo je 32,68 Eur mesačne, čiže ročné navýšenie predstavuje 392, 16 Eur.

ZÁVER

Z výsledkov porovnania vyplýva, že odvodové zaťaženie „postihuje“ predovšetkým zamestnancov s nadpriemernou mzdou, keďže pri nezmenenej hrubej mzde platia vyššie odvody a majú nižšiu čistú mzdu.

Odvody zamestnávateľa sa tiež zvyšujú aj pri nezmenenej hrubej mzde a zvyšujú tak celkovú cenu práce, čo prakticky zamestnávateľa núti kvôli šetreniu a znižovaniu mzdových nákladov nezvyšovať zamestnancom mzdy, čo môže mať za následok zvýšenú fluktuáciu a odchod kvalitných zamestnancov.

Uvedené dôvody neplatia pre zamestnávanie zamestnancov s minimálnou mzdou, keďže jej zvyšovanie je povinné podľa zákona. Dôsledkom takéhoto zákonného zvýšenia celkovej ceny práce je však často následné prepúšťanie zamestnancov, ako aj obmedzenie dopytu najmä po nízko kvalifikovanej pracovnej sile.

Preto ďalší rast odvodov a tým aj rast nákladov zamestnávateľov v podobe celkovej ceny práce a zníženie čistého príjmu zamestnancov je brzdou rastu zamestnanosti a zvyšovania priemerných miezd v SR.

LITERATÚRA

[1] ZÁKON o sociálnom poistení č. 461/2003 Z. z. – znenie od 1.1.2014
[2] ZÁKON o zdravotnom poistení č. 580/2004 Z. z. - – znenie od 1.1.2014
[3] ZÁKONNÍK práce - Znenie zákona 311/2001 Z.z. po posledných novelách http://www.ozkovo.sk/aktuality/Aktualneinformacie/Mzda,%20minim%C3%A1lna%20mzda,%20minim%C3%A1lny%20mzdov%C3%BD%20n%C3%A1rok
[4] http://www.podnikajte.sk/dane-a-uctovnictvo/category/socialne-a-zdravotne-odvody.xhtml
[5] http://www.iness.sk/stranka/8139-O-odvodoch-a-superhrubej-mzde.html
[6] http://www.danovecentrum.sk/odvod/odvody-od-1-1-2014.htm

KONTAKT

PhDr. Ing. Sylvia Bukovová, PhD.
Katedra podnikovohospodárska
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická Univerzita v Bratislave
Dolnozemská 1
Bratislava
sylvia.bukovova@euba.sk

KONVERGENCE SYSTÉMŮ SPRÁVY SPOLEČNOSTÍ
CONVERGENCY OF CORPORATE GOVERNANCE SYSTEMS

Zuzana Čvančarová, Miroslav Hučka, Josef Kašík

ABSTRACT
The paper deals with the convergency possibility of two corporate governance basic models: anglosaxon and continental-european model. The general concept of convergency is introduced, incl. driving forces and barriers of convergency. The various schools of corporate governance (standard school and diversity school) are discussed and the theoretical model of corporate governance is presented.

KEY WORDS
Corporate governance, convergency of systems, anglosaxon model, continental-european model, theoretical model of convergency

JEL Classification
G34

1. ÚVOD

V průběhu vývoje institucí kapitalistické tržní ekonomiky a v důsledku odlišných historických a kulturních tradic se vyvinuly dvě třídy mechanismů, které vedly ke konstituci dvou základních typů výkonu vlastnické kontroly společností:

- *systém s vnitřní kontrolou* (Insider Control System) založený na bankách, který se rozvinul nejvíce v zemích kontinentální Evropy a v Japonsku. Proto je v literatuře nazýván kontinentálně-evropský model.
- *systém s vnější kontrolou* (Outsider Control System) založený na trhu pro kontrolu společností, který se rozvinul nejvíce v anglosaských zemích. V literatuře je nazýván anglosaský model.

Pozornost odborné veřejnosti v problematice správy společností je v posledních letech zaměřena na hledání argumentů pro a proti příslušnému modelu správy společností. Někteří akademici jsou přesvědčeni, že další vývoj povede k jedinému modelu, který bude mít atributy anglo-amerického modelu správy společností. Domnívají se totiž, že tento model se prokázal v praktickém fungování jako nejúspěšnější. Jiní akademici přijímají tezi o konvergenci, avšak nesouhlasí s tím, že takový globální model bude model anglo-americký. Spoléhají spíše na to, že se rozvine hybridní systém, založený na nejlepších rysech základních světových modelů správy společností. V neposlední řadě existuje skupina akademiků patřících do školy divergence a ti tvrdí, že vývoj nepovede ke globální konvergenci z důvodu kulturní rozmanitosti, různosti ekonomických a právních systémů a různých cílů a aspirací národů.

[1] Dr. Ing. Zuzana Čvančarová, VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta, Katedra podnikohospodářská, spoluautorský podíl 33 %
[2] Prof. Ing. Miroslav Hučka, CSc., VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta, Katedra podnikohospodářská, spoluautorský podíl 33 %
[3] Ing. Josef Kašík, Ph.D., VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta, Katedra podnikohospodářská, spoluautorský podíl 33 %

2. Pojetí konvergence

Konvergence se vztahuje k rostoucímu isomorfismu (obdobnému uspořádání) v praktikách správy veřejných korporací z různých zemí. Taková definice je příliš obecná a úplný isomorfismus není pravděpodobně ani mezi firmami v rámci jedné země. Tudíž je důležité mít více operačně jasnější definici konvergence. Gilson (2004) rozlišuje mezi konvergencí ve formě a konvergencí ve funkci:

- *Konvergence ve formě* se vztahuje k rostoucí podobnosti v právním rámci a institucích.
- *Konvergence ve funkci* znamená, že různé země mohou mít různá pravidla a instituce, avšak mohou ještě být schopny vykonávat tytéž funkce.

La Porta, Lopes de Silanes, Shleifer a Vishny (2000) popisují funkční konvergenci jako „decentralizované změny urychlované trhem na úrovni firmy“, týkající se praktik správy společnosti.

Jiný přístup doporučuje odlišovat mezi konvergencí *de jure* a *de facto* (Khanna, Kogan a Palepu 2006):

- *de jure* – když dvě země přijmou podobné zákony k správě společností;
- *de facto* – když konvergují skutečně implementované praktiky.

Gilson (2004) zmiňuje ještě jiný typ konvergence – *smluvní konvergenci:* jestliže existující instituce postrádají pružnost odezvy bez formální změny a politické překážky omezují kapacitu pro formální institucionální změnu, pak je nutno problém řešit smlouvou.

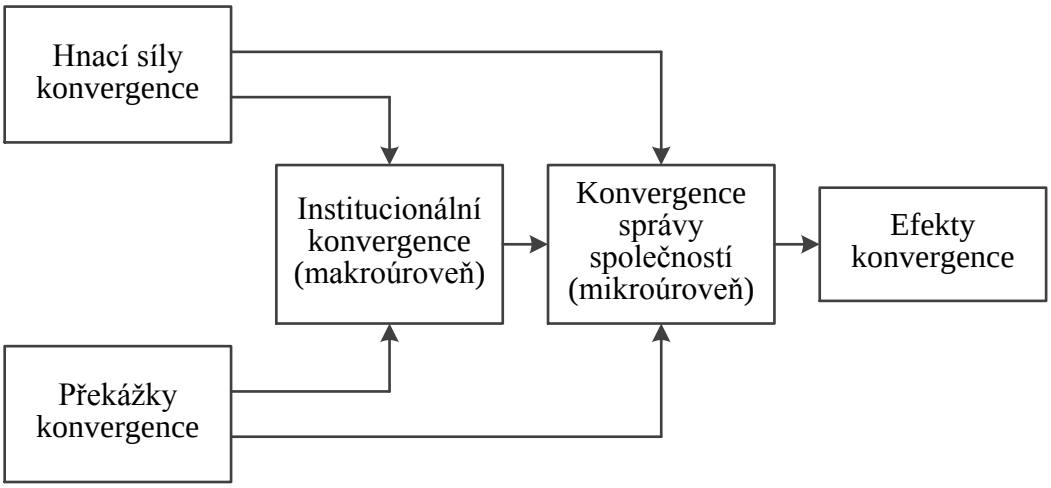
Jakákoliv diskuse o konvergenci není úplná, pokud nejsme schopni určit, jak konvergují dané systémy. Tvrzení, že systém americké správy společností a systém kontinentálně evropské správy konvergují, může znamenat tyto možnosti:

- praktiky americké správy se stávají více podobné evropské praxi;
- evropská správa se stává více podobnou americké správě;
- oba systémy konvergují směrem ke středu mezi nimi;
- oba systémy se pohybují směrem k nějakému druhu normativního ideálu, který se nepodobá žádnému z nich.

Přesto současná literatura zpravidla zkoumá konvergenci ve smyslu přijetí některých prvků anglo-amerického systému a jeho praktik zeměmi a firmami mimo angloamerickou zónu.

Ukazuje se, že země mimo angloamerickou zónu postupně přejímají kodexy dobré správy na institucionální úrovni a různé praktiky tržně orientovaných systémů, jako jsou přítomnost nezávislých vnějších ředitelů ve správním orgánu, pobídky pro výkonné ředitele na bázi akcií, vyšší úroveň transparentnosti informací apod., což jsou klíčové prvky angloamerického modelu.

Yoshikawa a Rasheed (2009) navrhli široký analytický rámec pro zkoumání konvergence systémů správy společností, který je schematicky znázorněn na obr. 1.



Obrázek 1 Analytický rámec zkoumání konvergence
Zdroj: Yoshikawa a Rasheed (2009)

Hnací síly konvergence tlačí země a firmy směrem ke konvergenci, překážky konvergence takovou konvergenci ohrožují. Hnací síly i překážky na sebe vzájemně působí a určují rychlost a stupeň konvergence jak na úrovni země (makroúroveň), tak na úrovni firem (mikroúroveň). Nakonec na úrovni firmy může mít konvergence důsledky na výkonnost firmy (efekty konvergence).

Hnací síly konvergence

Z institucionálního hlediska firmy, které jsou vystaveny různým institucionálním prostředím, jsou tlačeny přijmout praktiky, které vyhovují institucionálnímu prostředí té které země. Např. když firma z jedné země má přístup na kapitálový trh jiné země, musí být konformní k regulatorním požadavkům tohoto trhu. Podobně je to s požadavky na ochranu minoritních akcionářů, vyšší transparentností informací, odměňováním výkonných manažerů na bázi akcií apod.

Budeme prezentovat některé z těchto důležitých hnacích sil konvergence podle poznatků uvedených v literatuře. Patří k nim:

- integrace finančních trhů;
- integrace trhu výrobků;
- difúze kodexů dobré správy;
- harmonizace pravidel účetnictví.

Je velice pravděpodobné, že tyto hnací síly mohou na sebe vzájemně působit a případně se vzájemně posilovat.

Překážky konvergence

Přes mnoho sil, které tlačí firmy v různých zemích směrem ke konvergenci systémů správy společností, existují nepochybně síly, které brání konvergenci. Lepší pochopení relativní rigidnosti národních systémů správy není možné bez zkoumání faktorů, které brání konvergenci. K základním faktorům, které brání konvergenci, lze zařadit tyto:

- závislost na cestě
- komplementarity mezi existujícími institucemi a pravidly
- násobné optimum
- vyhledávání renty zájmovými skupinami
- rozdíly v režimech vlastnických práv
- ekonomické rozdíly a rozdíly v sociálních normách
- nedostatek konsenzu o ideálu.

3. Teorie konvergence a teoretický model správy společností

Teorie konvergence správy společností není zatím dostatečně rozvinuta. Podle (Thomsen, 2003) existuje mnohem lépe rozvinutá teorie, proč systémy správy společností konvergovat nemohou, neboť překážky působí intenzivněji než hnací síly konvergence.

Teorie konvergence je založena na dvou předpokladech:

- systémy správy společností jsou různé z hlediska mechanismů, které mají významný vliv na chování a výkonnost podniku;
- síly, které historicky generovaly a udržovaly tyto rozdíly, jsou nyní oslabeny nebo překonány jinými silami.

Vývoj dvou systémů správy společností k teoretickému modelu

Zatímco dva klíčové systémy správy společností nepopiratelně zajišťovaly ekonomickou prosperitu v minulosti, není jisté, zda toho budou schopny stejně efektivně v budoucnu. Měnící se politické a ekonomické síly by mohly efektivnost obou systémů v jejich tradiční formě nepříznivě ovlivnit.

Proto získaly značnou pozornost v posledních letech komparativní studie systémů správy společností a jejich potenciální konvergence.

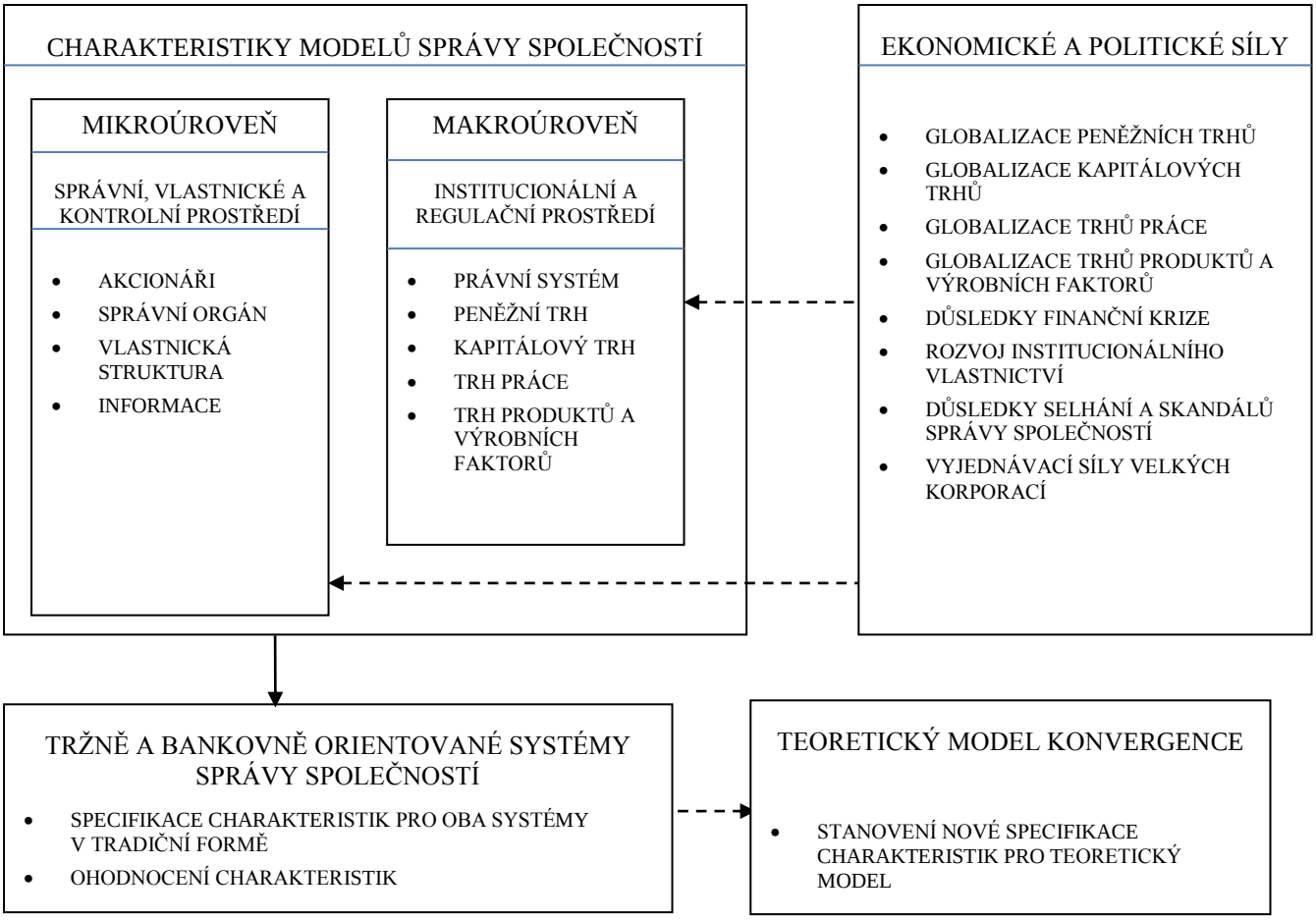
Na obr. 2 je graficky znázorněn teoretický vývoj tržně a bankovně orientovaného systému správy společností směrem k teoretickému modelu konvergence.

Model znázorněný na tomto obrázku ukazuje, že ekonomické a politické síly ovlivňují charakteristiky modelů správy společností na dvou úrovních: mikroúroveň tvořená správním, vlastnickým a kontrolním prostředím a makroúroveň, tvořená institucionálním a regulačním prostředím. Obě úrovně jsou dále podrobněji rozčleněny.

Na základě dříve uvedeného vytvoříme teoretický model konvergence a stanovíme jeho charakteristické rysy opět podle makroúrovně i mikroúrovně. Tento model by mohl být vytvořen za těchto předpokladů:

1. Každý druh zastupitelského problému může být optimálně řešen specifickým kontrolním mechanismem korporace.
2. Neexistují regulační restrikce na financování cenných papírů.
3. Finanční trhy jsou dobře rozvinuty a značné množství firem je kótováno na veřejných trzích.
4. Regulace týkající se zacházení s vnitřními informacemi, manipulace s cenami a finančního zveřejňování jsou navrženy k ochraně práv (minoritních) akcionářů.
5. Struktura vlastníků akciových podílů je charakterizována nízkou koncentrací vlastnictví a omezením křížového vlastnictví.
6. Neexistují restrikce na komunikaci akcionářů.
7. Konkurence na trzích výrobků a faktorů má za následek, že manažeři sledují strategii maximalizace zisku.
8. Kontrolní síly kapitálového trhu trestají firmy ve formě vyšších finančních nákladů nebo nedostatku financí.
9. Konkurence na manažerském trhu práce nahrazuje neefektivní manažery.

Uvedené předpoklady vytvoření teoretického modelu konvergence jsou blízké tržně orientovanému systému správy společností. Charakteristiky takového modelu jsou rozvedeny v dalším textu.



Obrázek 2 Teoretický vývoj dvou systémů správy společností k teoretickému modelu
Zdroj: vlastní zpracování – inspirováno podle Carati, Tourani (2000)

Ukázňující síly kapitálového trhu, trhu výrobků a faktorů, jakož i konkurence na manažerském trhu práce mají společné, že představují mechanismy vlastnické kontroly korporace, aniž by bylo nezbytné přídavné rozhodování, intervence nebo kontrolní právo. Je to kombinace tří jiných mechanismů vlastnické kontroly, a sice efektivní správní orgán, aktivní trh pro kontrolu korporací a monitorování velkými akcionáři, co diferencuje teoretický model konvergence od tržně a bankovně orientovaných systémů správy společností.

Teoretický model konvergence považuje za primární kontrolní mechanismus korporace *správní orgán* s tím, že je kombinován s aktivním trhem pro kontrolu korporací a s monitorováním velkými akcionáři. Správní orgán je považován za nejlepší mechanismus kontroly korporací ze dvou důvodů. V prvé řadě rada ředitelů může ex-ante ovlivnit a specifikovat alokaci zdrojů, aniž by musela korigovat tuto alokaci ex-post prostřednictvím trhu pro kontrolu korporací. Tím může efektivní správní orgán zabránit zastupitelským problémům a snížit potřebu nákladné ex-post intervence. Za druhé, správní orgán může být ideálním mediem sdílení informací, a tím snížit problémy asymetrické informace, jež jsou spojeny s investicemi financovanými kapitálovými trhy. Správní orgán by měl možnost volby mezi jednoúrovňovou (rada ředitelů) a dvouúrovňovou (představenstvo a dozorčí rada) strukturou. V každém případě by v něm měli být zastoupeni akcionáři a výkonní ředitelé by měli být odměňováni na bázi akciových podílů (opce na akcie). Takový správní orgán by měl mít výbor pro strategický audit, shromažďující informace, podle kterých budou prováděna rozhodnutí správního orgánu. Na druhé straně teoretický model nepočítá s reprezentací

zaměstnanců ve správním orgánu, jak tomu obvykle je v některých zemích kontinentální Evropy.

Jako doplněk k efektivnímu správnímu orgánu slouží v teoretickém modelu aktivní *trh pro kontrolu korporací,* jehož prostřednictvím dochází k hrozbě převzetí korporace v případě nedostatečné výkonnosti managementu. Existence nebezpečí převzetí korporace zvyšuje efektivnost správního orgánu při korigování ex-ante manažerského selhání. Trh pro kontrolu korporací tedy představuje „bezpečnostní mechanismus" pro podporu rozhodování správního orgánu.

Dřívější teoretická literatura se stavěla odmítavě ke kombinování dvou přístupů k vlastnické kontrole, a to monitorování managementu velkými akcionáři a likvidní akciové trhy, neboť koncentrované vlastnictví přímo oslabuje likviditu trhů. V modelu správy společností založeném na trhu je základním mechanismem likvidní akciový trh na úkor koncentrovaného vlastnictví. V modelu správy společností založeném na bankách na druhé straně koncentrované vlastnictví převažuje a akciové trhy jsou relativně nelikvidní. Avšak Maug (1998) na bázi prezentace teoretického modelu a jeho empirické analýzy dochází k závěru, že monitorování velkými akcionáři může být účinně kombinováno s likviditou trhu a aktivním trhem pro kontrolu korporací v teoretickém modelu konvergence. Je tedy možno konstatovat, že koncentrované vlastnictví a likvidita kapitálového trhu nemusí vždy stát na opačných koncích, a že je možno v teoretickém modelu konvergence kombinovat výhody monitorování velkými akcionáři s likviditou akciového trhu, pokud koncentrace vlastnického podílu je dosti velká k získání místa ve správním orgánu, avšak dosti malá k zabránění likvidity akciového trhu.

ZÁVĚR

Shrneme-li vývoj dvou systémů správy společností k teoretickému modelu konvergence, můžeme konstatovat:

- vývoj tržně orientovaného systému správy společností k teoretickému modelu bude znamenat adekvátní změnu ve správním orgánu (v tomto případě doplnění pozice v radě ředitelů pro koncentrovaného vlastníka) a aktivní monitorování akcionáři;
- vývoj bankovně orientovaného systému správy společností k teoretickému modelu bude znamenat radikálnější změny v regulačním prostředí, ve struktuře vlastnických podílů a trhu pro kontrolu korporací.

ZDROJE

[1] CARATI, G. and Rad A. TOURANI. *Convergence of Corporate Governance Systems.* Managerial Finance, 2000, č. 10. s. 66-83.

[2] GILSON, Ronald J. Globalizing corporate governance: Convergence of form or function. *The American Journal of Comparative Law*, 2001, 49.2: 329-357.

[3] KHANNA, T., J. KOGAN and K. PALEPU. Globalization and dissimilarities in corporate governance: A cross-country analysis. *The Review of Economics and Statistics,* 2006. 88: 69-90.

[4] LA PORTA, R., F. LOPEZ-DE-SILANES, A. SHLEFER and R. VISHNY. *Legal Determinants of External Finance.* Journal of Finance, Vol. LII, No. 3, 1997. p. 1131-1150.

[5] LA PORTA, R., F. LOPEZ-DE-SILANES, A. SHLEFER and R. W. VISHNY. *Law and Finance.* Journal of Political Economy, 106, 1998. 1113-1155.

[6] THOMSEN, Steen. The convergence of corporate governance systems to European and Anglo-American standards. *European Business Organization Law Review*, 2003, 4.1: 31-50.
[7] YOSHIKAWA, T. and A. A. RASHEED. *Convergence of Corporate Governance: Critical Review and Future Directions.* Corporate Governance: An International Review, 2009, č. 3. s. 388-404.

KONTAKT

Dr. Ing. Zuzana Čvančarová
VŠB – TU Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská
Sokolská třída 33
701 21 Ostrava 1
Česká republika
e-mail: zuzana.cvancarova@vsb.cz

Prof. Ing. Miroslav Hučka, CSc.
VŠB – TU Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská
Sokolská třída 33
701 21 Ostrava 1
Česká republika
e-mail: miroslav.hucka@vsb.cz

Ing. Josef Kašík, Ph.D.
VŠB – TU Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská
Sokolská třída 33
701 21 Ostrava 1
Česká republika
e-mail: josef.kasik@vsb.cz

TRENDY PODNIKANIA V CESTOVNOM RUCHU NA SLOVENSKU
BUSINESS TRENDS OF TOURISM IN SLOVAKIA

Stanislava Deáková

ABSTRACT
The aim of the article is to highlight the current situation of tourism in Slovakia. Basic directions and new trends can be seen in the common effort of businesses, which are grouped in the form of clusters. Such mutual cooperation of often competing companies, however, provides them a new space and a stronger position in the market. The article focuses mainly on the Tatry mountain resorts, as the largest business entity of tourism in Slovakia. It also contributes to membership in the cluster Liptov.

KEY WORDS
Tourism, clusters, new trends, market possition, diagnostics, business environment.

JEL Classification
D41, E00

ÚVOD

Cieľom článku je poukázať na súčasnú situáciu cestovného ruchu na Slovensku. Základné smerovania a nové trendy môžeme vidieť v spoločnej snahe podnikateľských subjektov, ktoré sa združujú v podobe klastrov. Takáto vzájomná spolupráca častokrát konkurenčných spoločností im však poskytuje nový priestor a silnejšiu pozíciu. V článku sa zameriam hlavne na spoločnosť Tatry mountain resorts, a.s., ktorá je najväčším subjektom v rámci cestovného ruchu na Slovensku. Zároveň sa podieľa aj na členstve v klastri Liptov.

Cestovný ruch a jeho riziká

Cieľom úvodnej časti príspevku je poukázať na všeobecné riziká a ich možné dopady na podniky pôsobiace v oblasti cestovného ruchu.

Pre odvetvie cestovného ruchu sú obzvlášť významné účinky rušivých momentov a kríz na správanie dopytu a správanie sa pri cestovaní. Prírodné katastrofy, teroristické útoky, organizovaná kriminalita alebo vojnové konflikty sú okruhy tém, ktoré môžu predstavovať hlavné riziká vyplývajúce z nestability okolia podnikov v rámci podnikateľského prostredia danej krajiny. Bezpečnosť a riziko naberá aj v oblasti cestovného ruchu stále väčší význam. Potenciál hrozieb pre cestovný ruch je ale oveľa rozsiahlejší ako spomínané ohrozenia. Na to poukazuje vzrast epidemických ochorení (SARS, vtáčia chrípka), politické nepokoje, bieda a sociálne napätia v oblastiach cestovného ruchu, lesné požiare alebo klimatickými podmienkami vyvolané povodne a záplavy. Aj menej dramatické udalosti, ako nedostatok snehu na začiatku lyžiarskej sezóny alebo daždivé leto, môžu masívne ohroziť destinácie a jednotlivé podniky. Rovnako môže zapríčiniť krízové účinky hospodársky vývoj (napr. demografické zmeny) alebo zmeny v dopyte (očakávanie kvality), ako aj trhovo neatraktívne programy predaja podniku. Tu treba konať proaktívne, t.j. dodržiavať zásady prevencie, aby

[*] Ing. Stanislava Deáková, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, autorský podiel 100%, podiel na projekte VEGA č. 1/1174/12

bolo možné riziká včas preskúmať a krízam účinne čeliť. Jedno ale treba povedať hneď na začiatku: aj ten najprofesionálnejší manažment rizika nemôže vylúčiť vznik kríz. Možno ale ovplyvniť ich negatívne účinky.[1]

Uceleným riešením, ako sa aktívne postaviť k hľadaniu riešení na krízové stavy a účinné tlmenie ich dopadov na podnikateľské subjekty, je využívanie metód a prístupov podnikovej diagnostiky. Kašík a Michalko[2] vymedzujú pôsobenie podnikovej diagnostiky a definujú ju ako náuku, ktorá sa zaoberá rozpoznávaním a vyhodnocovaním:

- úrovne fungovania podniku ako systému,
- celkovej hodnoty (bonity) podniku,
- silných a slabých stránok podniku,
- problémov a krízových javov v podniku vrátane jeho prípadného zániku,
- nevyužitých príležitostí a potenciálov podniku.

Pri spracovaní príspevku využijem štruktúru diagnostickej metódy pasportu okolia podniku s výnimkou makroekonomických retrospektívnych charakteristík záujmového územia SR.

Žiaduce a nežiaduce vplyvy v oblasti cestovného ruchu [3]

Cestovný ruch výrazné vplýva na prírodné zdroje regiónu. Tu sa ukazuje, že rozvoj cestovného ruchu môže byť zároveň kliatbou aj požehnaním. Predovšetkým v záťažových špičkách sezóny je to pre ekosystémy kritické, čo sa týka stability. Za zmienku stojí aj nárast cestovného ruchu a letectva. Letecká preprava zaznamenala medziročný prírastok približne 5%. Popri emisiách CO2 sa na životnom prostredí podpisuje spôsobovaním globálneho otepľovania oxidmi dusíka, časticami a vodnej pary, ktoré zanechávajú lietadlá vo výške 9 až 13 km. Podľa bezpečnostných odhadov Európskej komisie je celkový účinok letectva približne dvakrát väčší než samotný efekt produkcie CO2.

Klimatické zmeny prinesú výzvy aj pre Európu. V hornatých oblastiach budú s veľkou pravdepodobnosťou klesať počty návštevníkov z dôvodu nedostatku snehu. Tento trend bude možné spomaliť len s pomocou masívneho nasadenia snehových diel. Tu však netreba prehliadať negatívne dopady tejto technológie na životné prostredie. Následkom skrátenia zimnej sezóny je aj zvýšenie dopytu vo vysokých pohoriach. Nižšie položené lyžiarske strediská budú pravdepodobne vítať čoraz menej návštevníkov – so zodpovedajúcimi následkami na zamestnanosť a sociálnu štruktúru. Vo vysokých pohoriach sa naproti tomu zaťaženie životného prostredia zintenzívni. Trvalo udržateľný rozvoj bude v tejto súvislosti nakoniec možné udržať len prostredníctvom rozvoja letnej turistiky.

Cestovný ruch môže slúžiť ako kontrolný nástroj regionálneho rozvoja s široko rozvetvenou hospodárskou štruktúrou s trvalými pozitívnymi následkami na životnú úroveň a tiež pre domáce obyvateľstvo. To si vyžaduje podporu zodpovedajúcich iniciatív na lokálnej a supraregionálnej úrovni a výstavbu vhodnej turistickej infraštruktúry. Avšak zintenzívnenie orientácie na životné prostredie nie je jedinou výzvou. Zistenia sú jednoznačné: „eko“-konzumácia, ktorá je už dlhší čas v móde, je priaznivejšia pre životné prostredie. Zelená ekonomika, zelené pracovné miesta, etické nákupy alebo ekocestovný ruch sú často

[1] http://www.guni.sk/fileadmin/user_upload/documents/ako_zaobchadzat_s_rizikami_a_krizami_sk.pdf, [cit. 27.3.2014]
[2] KAŠÍK, J. – MICHALKO, M. a kol. 1998. *Podniková diagnostika*. 1. vydanie. Ostrava: Tandem, 1998, 341s. ISBN 80-902167-4-9.
[3] http://www.guni.sk/fileadmin/user_upload/documents/publikacie/breidenbach_aufsatz_tourismus_sk.pdf, [cit. 27.3.2014]

skloňovanými pojmami. Existujú internetové stránky, ktoré odhaľujú „ekologické správanie“ rozličných spoločností. Spotrebitelia sa nedajú zmiasť neúprimnou chválou.

Dovolenka a cestovanie s dobrým svedomím sa čoraz častejšie dostáva k slovu. Ekologická uvedomelosť a túžba žiť zdravo a vo vyhovujúcom životnom prostredí vedú spotrebiteľov k čoraz etickejšiemu a ekologickejšiemu cestovaniu.[4]

V rámci územia SR patria medzi nežiaduce činnosti ovplyvňujúce rozvoj cestovného ruchu najmä environmentálne obmedzenia týkajúce sa výrubu lesov a následne udeľovania stavebných povolení, keďže veľká časť dovolenkových destinácií sa nachádza v zákonom chránených oblastiach. Pri investičných aktivitách sa v prvom rade spoločnosti podnikajúce v cestovnom ruchu zameriavajú na tradičné, už urbanizované oblasti, kde má šport a cestovný ruch históriu už dlhé desaťročia. Pri nových investičných zámeroch a prevádzkových aktivitách sa dbá na ochranu prírody a spoločnosti sa snažia minimalizovať ich dopad v každom segmente.

V nasledujúcej časti príspevku sa budem bližšie venovať charakteristike cestovného ruchu na Slovensku prostredníctvom odvetvovej analýzy, analýzy okolia podniku Tatry mountain resorts, a.s. a klastru Liptov, ktorého je taktiež členom.

Vývoj odvetvia cestovného ruchu v Slovenskej republike

Pozícia Slovenska v srdci Európy na priesečníku obchodných ciest, s kultúrnym a historickým bohatstvom a vhodnými klimatickými podmienkami vytvára potenciál rozvoja CR v našej krajine. Potenciál CR je dostatočne obsiahly, zahŕňa skoro všetky formy a typy CR. Podľa regionalizácie CR na Slovensku, severné Slovensko má charakteristiky vhodné pre vysokohorské aktivity a zimné prechádzky zatiaľ čo južné Slovensko ponúka dovolenky pri vode a možnosti využitia termálnych vôd. Prakticky o celom Slovensku sa nachádzajú kultúrne, historické a prírodné atrakcie ktoré môžu byť použité pre CR. V tejto súvislosti bolo vybudovaných mnoho ubytovacích a stravovacích kapacít, ktoré však na druhej strane nezodpovedajú nášmu potenciálu a možnostiam. Najpopulárnejšie turistické destinácie sú historické mestá a početné horské lyžiarske strediská. Štruktúra návštevníkov Slovenska ukazuje, že Slovensko je cieľová krajina predovšetkým pre stredné vrstvy a menej náročných návštevníkov, kde najdôležitejším faktorom je cena. [5]

O stále rastúcom význame cestovného ruchu sú presvedčení aj experti Svetovej organizácie cestovného ruchu, podľa ktorých bude toto odvetvie patriť k najvýznamnejším, ak nie vôbec prvým v poradí. Dôležitými ukazovateľmi cestovného ruchu sú predovšetkým jeho vplyv na platobnú bilanciu, rozvoj zamestnanosti - vytváranie pracovných príležitostí a pozitívny vplyv na ekonomicko-sociálny rozvoj regiónov. Vďaka svojej dynamike, nízkej investičnej a importnej náročnosti, ako aj pre vysoký podiel živej práce, je cestovný ruch jedným z rozhodujúcich nástrojov znižovania nezamestnanosti a rozvoja regiónov, málo vhodných pre priemysel či poľnohospodárstvo. Okrem vytvárania pracovných príležitostí, a to aj pre menej kvalifikované pracovné sily, najvýznamnejším prínosom cestovného ruchu pre ekonomiku štátu je jeho devízový efekt.[6]

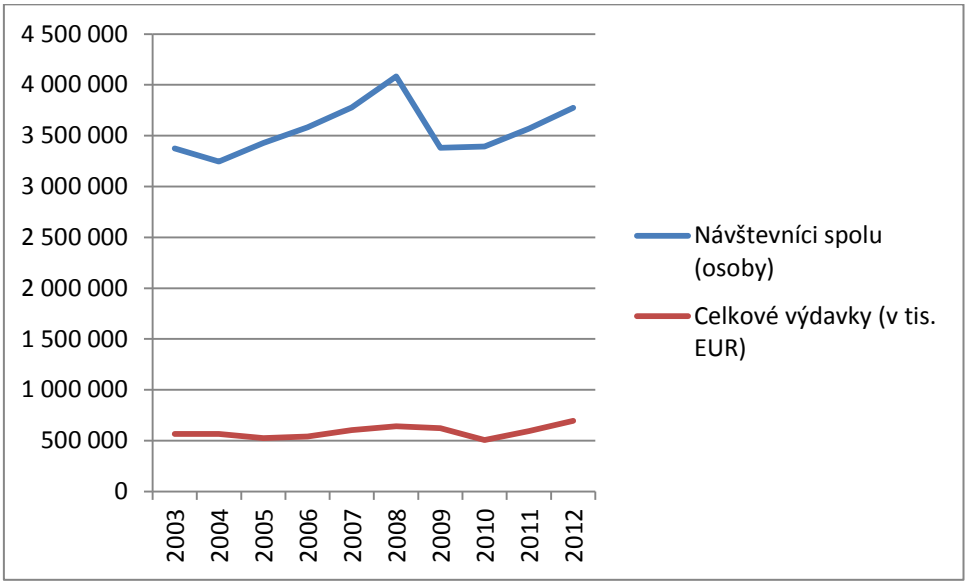
---

[4] WENZEL. E.- KIRIG, A.- RAUCH, C.2008: *Greenomics; Wie der grüne Lifestyle Märkte und Konsumenten verändert* , Redline Wirdschaft, München 2008. s.186

[5] http://www.sario.sk/userfiles/file/sario/pzi/sektorove/turisticky/turisticky_ruch.pdf, [cit. 27.3.2014]

[6] http://www.telecom.gov.sk/index/open_file.php?file=cestovnyruch/AKtualityInformacie/Strategia_materi_El.pdf, [cit. 27.3.2014]

Pre bližšiu charakteristiku vývojových trendov som vybrala základné ukazovatele, ktorými sú celkové výdavky na cestovný ruch a počet ubytovaných osôb na území Slovenskej republiky za roky 2003 až 2012. Vývoj sledovaných ukazovateľov dokumentuje graf 1.

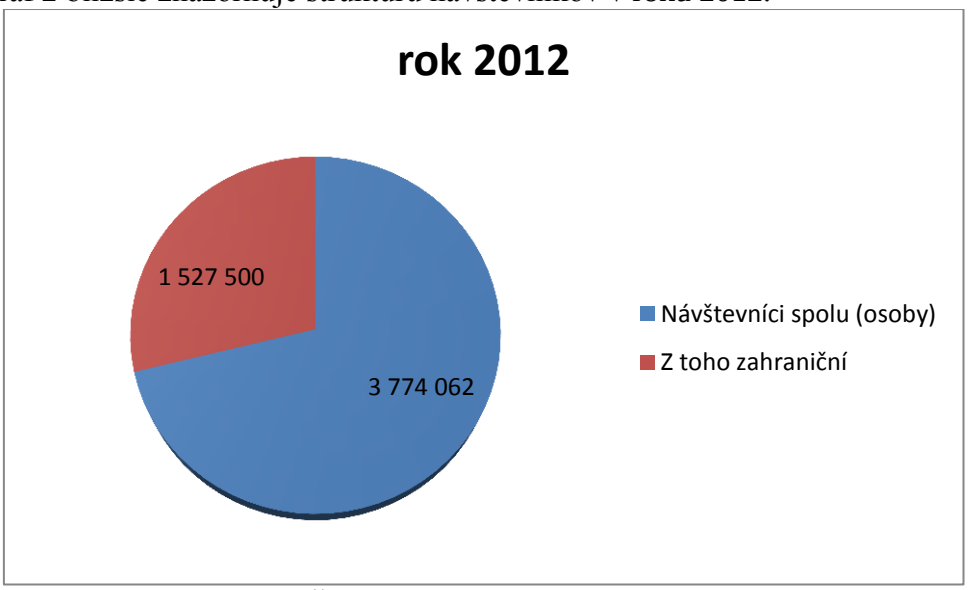


Graf 1: Celkové výdavky v cestovnom ruchu a počet ubytovaných osôb na území SR
Zdroj: http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=67349, [cit. 27.3.2014]

Z grafického znázornenia môžeme poukázať na kulminačný bod v počte ubytovaných v roku 2008, kedy dosiahol počet ubytovaných svoje maximum na úrovni 4 082 645 osôb. V krízovom období nasledoval prepad aj v tomto sektore národného hospodárstva a následne jeho postupné oživovanie. Z posledného údaja v roku 2012 môžeme vidieť rastúci trend počtu ubytovaných, ktorý sa priblížil k maximu z roku 2008.

Vo výdavkoch dokonca rok 2012 predbehol rok 2008 aj napriek menšiemu počtu ubytovaných osôb.

Graf 2 bližšie znázorňuje štruktúru návštevníkov v roku 2012.



Graf 2: Štruktúra návštevníkov v roku 2012
Zdroj: http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=67349, [cit. 27.3.2014]

Z celkového „koláča“ tvorili v roku 2012 zahraniční návštevníci 29% podiel. Najväčšie zastúpenie mali návštevníci z krajín (zoradené podľa počtu návštevníkov): Česko, Poľsko, Nemecko, Rakúsko, Maďarsko a Taliansko.

Podnikateľská činnosť spoločnosti

Spoločnosť Tatry mountain resorts, a.s. (TMR) so sídlom v Liptovskom Mikuláši je najväčším subjektom pôsobiacim v cestovnom ruchu v Slovenskej republike. Jej aktivity sa rozvíjajú v susediacich krajinách , najmä v Českej republike a v Poľsku. Predmetom jej činnosti je prevádzka lyžiarskych stredísk, aquaparku, poskytovanie ubytovacích a reštauračných služieb a prevádzkovanie siete športových obchodov. Okrem uvedených obchodných činností TMR rozvíja svoje aktivity v oblasti realitných projektov, z ktorých sa očakávajú výnosy z predaja, prenájmu a prevádzky priestorov a hotelov. Všetky doterajšie aktivity vykonávala v regiónoch Vysokých a Nízkych Tatier v Slovenskej republike a v regióne Krkonôš v Českej republike. V rámci horských stredísk poskytuje komplexné služby, ako prevádzku horských lanoviek a zjazdoviek, gastro služby, lyžiarske školy, športové obchody, zapožičiavanie a servis športového výstroja a zimné a letné atrakcie. Doplnkové služby (okrem gastro služieb) zastrešuje značka Tatry Motion, ktorá marketingovo tieto aktivity podporuje a prináša synergický efekt v rámci skupiny.

Činnosť spoločnosti TMR je sústredená do troch kľúčových segmentov: [7]

- **Hory & Aquapark** (horské stredisko VYSOKÉ TATRY, JASNÁ NÍZKE TATRY, ŠPINDLERŮV MLÝN, Aquapark TATRALANDIA),
- **Hotely** (Nízke Tatry: Hotel Tri Studničky v Demänovskej Doline, Wellness hotel Grand v Jasnej, Chalets Jasná de Luxe, Hotel Srdiečko, Holiday Village Tatralandia, Vysoké Tatry: Grandhotel Praha v Tatranskej Lomnici, Hotel FIS na Štrbskom Plese) a
- **Realitné projekty**.

Najdôležitejšie firmy a prevádzky v okolí

Medzi najdôležitejšie firmy a prevádzky v okolí zaraďujeme jednak skupinu konkurenčných podnikov a na druhej strane kooperujúce podniky.

Situáciu z pohľadu konkurencie charakterizujem v dvoch oblastiach, ktorými sú horský cestovný ruch a hotelový trh v regióne.

Horský cestovný ruch

Na slovenskom trhu horského cestovného ruchu je TMR jasným lídrom podľa počtu stredísk, lyžiarskych vlekov, prepravnej kapacity, kilometrov zjazdových tratí, lyžiarskych vlekov a výnosov s trhovým podielom 69%. Druhá najväčšia spoločnosť na trhu je Omnitrade, a.s. (súkromná) s 15% -ným podielom na trhu a ProSki, a.s. (súkromná) s 5% podielom. Celkovo je na Slovensku približne 19 spoločností pôsobiacich v oblasti horského cestovného ruchu a 47 významných lyžiarskych stredísk (3*, 4* a 5* kvality).

Hotelový trh v regióne

Hotelový trh na Slovensku celkovo nasleduje vzostupný trend. Za rok 2012 sa tržby tohto sektoru zvýšili medziročne o 5,6% a za prvý polrok 2013 vzrástli o 9,4%. Hotely TMR sa nachádzajú v horských strediskách a v aquaparku TMR a väčšina klientov využíva hotelové služby pri návšteve týchto rezortov. V zimnej sezóne je výkonnosť hotelov úzko prepojená s výkonnosťou horských stredísk. V Aquaparku Tatralandia sa nachádza len jedno ubytovacie zariadenie, takže TMR tu drží monopol. V horských strediskách pôsobia aj iní, prevažne súkromní, prevádzkovatelia strediskových hotelov, penziónov, apartmánov a chát. V strediskách prevažuje konkurencia v segmente hotelov nižšej kategórie.

[7] http://www.tmr.sk/ , [cit. 27.3.2014]

Klaster Liptov[8]

Klaster Liptov je združenie cestovného ruchu. Je združením právnických osôb s víziou budovať z Liptova európsky rozpoznateľnú destináciu cestovného ruchu. Jeho strategickým cieľom je zvýšiť návštevnosť regiónu Liptov do roku 2013 na dvojnásobok roku 2007. Pre svojich členov a partnerov z odvetvia cestovného ruchu v regióne Liptov plní úlohu oficiálnej spoločnej marketingovej a organizačnej centrály, koordinuje rozvoj cestovného ruchu na regionálnej úrovni. Zakladajúcimi členmi sú štyri najvýznamnejšie subjekty súkromného sektora z Liptova – GINO PARADISE Bešeňová, Aquapark Tatralandia, Jasná Nízke Tatry a Skipark Ružomberok a tri mestá: mesto Liptovský Mikuláš, Liptovský Hrádok a Ružomberok.

Za najväčších konkurentov klastra Liptov sa považuje klaster Orava a klaster Turiec, nakoľko oba klastre pôsobia v odvetví cestovného ruchu v Žilinskom kraji. Všetky tri klastre sú partnerstvom súkromného a verejného sektora (členmi sú podnikatelia a samosprávy) a vznikli s cieľom riešenia problémov odvetvia cestovného ruchu spoločne v zmysle tézy „spoločne sme silnejší“. Sila klastra je v tom, že sú v ňom zoskupení aj najväčší konkurenti, ktorí sa dokážu „za jedným stolom“ dohodnúť na riešení rovnako prospešnom pre všetkých členov.

ZÁVER

Odvetvovou analýzou cestovného ruchu sa podarilo ukázať potenciál našej krajiny, na ktorý by sme sa v budúcnosti mali orientovať. Pozitívne smerovanie ukazujú aj tendencie vo vývoji návštevnosti a uplatňovanie nových trendov v podobe zakladania klastrov v rámci podpory regionálnych aktivít cestovného ruchu. Je však veľmi potrebné zamerať sa aj na kvalitu a dostupnosť poskytovaných služieb, ktorá momentálne na Slovensku zaostáva za predstavami a očakávaniami návštevníkov.

LITERATÚRA

[1] KAŠÍK, J. – MICHALKO, M. a kol. 1998. *Podniková diagnostika*. 1. vydanie. Ostrava: Tandem, 1998, 341s. ISBN 80-902167-4-9.SIVÁK, R. a kol. Verejné financie. Bratislava: Iura Edition, 2007. 311 s. ISBN 978-80-8078-094-4.

[2] WENZEL. E.- KIRIG, A.- RAUCH, C.2008: *Greenomics; Wie der grüne Lifestyle Märkte und Konsumenten verändert* , Redline Wirdschaft, München 2008. s.18

[3] http://www.guni.sk/fileadmin/user_upload/documents/ako_zaobchadzat_s_rizikami_a_krizami_sk.pdf, [cit. 27.3.2014]

[4] http://www.guni.sk/fileadmin/user_upload/documents/publikacie/breidenbach_aufsatz_tourismus_sk.pdf, [cit. 27.3.2014]

[5] http://www.sario.sk/userfiles/file/sario/pzi/sektorove/turisticky/turisticky_ruch.pdf, [cit. 27.3.2014]

[6] http://www.telecom.gov.sk/index/open_file.php?file=cestovnyruch/AKtualityInformacie/Strategia_materi_El.pdf, [cit. 27.3.2014]

[7] http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=67349, [cit. 27.3.2014]

[8] http://www.tmr.sk/ , [cit. 27.3.2014]

[9] http://www.klasterliptov.sk/sk/destinacia_liptov/organizacna_struktura_destinacie/regionalne_zdruzenie_cestovneho_ruchu.php, [cit. 27.3.2014]

[8] http://www.klasterliptov.sk/sk/destinacia_liptov/organizacna_struktura_destinacie/regionalne_zdruzenie_cestovneho_ruchu.php, [cit. 27.3.2014]

KONTAKT

Ing. Stanislava Deáková, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: stanislava.deakova@euba.sk

POSKYTOVANIE CASH POOLINGU NA SLOVENSKU
PROVIDING OF CASH POOLING IN SLOVAKIA

Alexandra Divincová

ABSTRACT
Due to the current world economic situation, which is a reflection of the negative impacts in the financial sector and the whole economy, the issue of cash management is more than justified. Increase of insolvent companies and negatively evolving trend in relations: bank - client, customer – supplier, put emphasis on the need for the effective liquidity management. The liquidity increase of companies could be implemented through the use of automated banking product, Cash Pooling, which has recently become more interesting and more accessible even for medium-sized companies. The primary advantages are represented through the interest optimizations and better liquidity management in the companies. Moreover, many banking institutions offer various types of Cash Pooling also in Slovakia.

KEY WORDS
Cash, Cash Pooling, Genesis of Cash Pooling, Banking providers

JEL Classification
G 23, G 30

ÚVOD

Existencia moderných nástrojov využívaných v rámci riadenia hotovosti zaznamenáva vo svete rastúci trend. S veľkou obľubou je využívaný najmä tzv. Cash Pooling, ktorého podstata spočíva v zoskupovaní zostatkov na bankových účtoch do jedného hlavného účtu, čo má za následok priaznivý vplyv na úrokovú optimalizáciu a predovšetkým riadenie likvidity podniku. Tento automatizovaný nástroj poskytujú mnohé bankové inštitúcie, pričom veľkou výhodou je, že je prispôsobený špecifickým požiadavkám klienta. Zoskupovanie, resp. konsolidácia zostatkov, ako sa možno stretnúť v našich podmienkach, predstavuje u nás pomerne moderný nástroj, ktorý uplatňujú predovšetkým veľké korporácie. Príchod eura však posilnil jeho postavenie aj v samotnom riadení hotovosti stredných podnikov na Slovensku.

Postavenie hotovosti a peňažných ekvivalentov v rámci využívania Cash Poolingu

Anglický výraz „cash“, resp. hotovosť, peniaze a peňažné ekvivalenty slúžia na zabezpečenie blahobytu a potrieb nielen našich bežných životov, ale taktiež sféry podnikateľskej. Z tohto dôvodu je opodstatnené venovať danej problematike náležitú pozornosť v podobe neustálej, odbornej správy a riadenia. Peniaze možno vnímať v dvoch podnikateľských rovinách, kde prvú reprezentujú tzv. *operatívne peniaze*. Prostredníctvom nich dokážeme zabezpečiť denno-denné operácie podnikateľskej činnosti. Druhým typom sú tzv. *strategické peniaze* držané za účelom strategických, čiže dlhodobejších investícií, pričom by mali byť vedené separátne od operatívnych.[1]

---

[*] Ing. Alexandra Divincová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, podiel na projekte VEGA č. 1/0980/12 100%

[1] SMITH, W. Five Steps to Improve Cash Management Control. In Controller´s Report. ISSN 0895-2787, 2013, no. 2, s. 2-3.

Pre optimálne riadenie pracovného kapitálu rozlišujeme tri základné formy peňazí (hotovosti). V prvom rade sú to bankové peniaze, ako aj peniaze v procese ich inkasa a splatenia. Druhú formu reprezentujú peniaze nadobudnuté z úverov. Napokon rozoznávame finančné prostriedky alokované do krátkodobých investícií s účelom dosiahnutia výnosu, pričom sa dajú rýchlo transformovať na disponibilnú hotovosť.[2] Keďže uskutočňovanie podnikateľskej aktivity je nemožné bez finančných prostriedkov, o to dôležitejšie je pristupovať k ich riadeniu a kontrole precízne a permanentne.

Už Keynes J. M., významný anglický ekonóm, vo svojom diele The General Theory of Employment, Interest and Money, špecifikoval tri základné motívy držby hotovosti. Prvým motívom je transakčný motív, kde peniaze zohrávajú úlohu výmeny zabezpečujúcej nákup statkov a služieb. Druhým motívom je preventívny, resp. bezpečnostný motív reprezentujúci situáciu, v ktorej podnik v budúcnosti očakáva vznik nepredvídaných udalostí prejavujúcich sa najmä v raste záväzkov a zvýšení výdavkov. Špekulatívny motív predstavuje posledný motív prejavujúci sa najmä v prípade, kedy podniky očakávajú mimoriadnu investíciu prinášajúcu potenciálne výhody. Takáto situácia nemusí nutne nastať, preto sa tento motív v praxi obvykle nevyskytuje. Okrem uvedených troch primárnych motívov nemožno nespomenúť tzv. kompenzačný motív, ktorý súvisí s existenciou bánk, prevádzkovaním bankových účtov a poskytovaním rozličných bankových služieb. Za tieto aktivity banky od svojich klientov požadujú, aby na svojich bankových účtoch mali limit zostatku, pod ktorý nemôžu klesnúť, pričom pre banky je to určitý zdroj vedúci k zhodnoteniu týchto finančných prostriedkov.

Peniaze a peňažné ekvivalenty tvoria základný stavebný kameň vo vzniku a vývoji novodobého automatizovaného nástroja riadenia likvidity, známeho pod názvom Cash Pooling. V doslovnom preklade možno Cash Pooling vnímať ako tzv. „*konsolidáciu zostatkov*“, resp. „*spájanie hotovosti*“, pričom pôvodný anglický pojem je zaužívaný aj v slovenských podmienkach. Vzhľadom na turbulentný charakter podnikateľského prostredia a negatívne dôsledky globálnej krízy sa riadenie likvidity stáva čoraz viac skloňovaným pojmom. Situácia si vyžaduje aktívny prístup v práci finančných manažérov a kladie tak dôraz na implementáciu novodobých techník. K jedným z týchto moderných nástrojov patrí aj bankový produkt Cash Pooling prispievajúci k dosiahnutiu primárnych cieľov celého riadenia hotovosti. Historický vývoj Cash Poolingu sa spája s anglo-americkým podnikateľským prostredím, pričom v Európe tento nástroj nebol veľmi atraktívny. Hlavný dôvod tkvel v myšlienke, že cezhraničná výmena tovarov a služieb prináša veľké menové riziko, preto si na začiatku nenašiel veľkú obľubu v hospodárstve. Až druhá polovica 20. storočia prispela k jeho terajšiemu chápaniu, a síce ako nástroja na riadenie likvidity. Veľký prelom nastal s prijatím eura v rámci jednotlivých krajín. Pre mnohé z nich to bol relevantný impulz na implementáciu tohto nástroja, nakoľko sa s ním spájajú mnohé úľavy týkajúce sa cezhraničného obchodu. Stal sa tak oveľa zaujímavejší a dostupnejší aj pre stredné podniky.[3] Význam nespočíva len v efektívnejšom riadení likvidity, ale taktiež v optimalizácií úrokových nákladov. Na Slovensku sa začal Cash Pooling využívať najmä od roku 2001. Poskytovaný bol HVB bankou, ktorej materská spoločnosť sídlila v Nemecku. Je teda zrejmé, že najväčší tlak na zavádzanie tohto typu nástroja pochádza najmä zo zahraničia. Veľký rozmach v Slovenskej republike nastal najmä s príchodom eura v roku 2009, kedy sa začali odbúravať kurzové riziká plynúce z existencie viacerých mien, čím sa otváral priestor pre zoskupovanie peňažných prostriedkov aj z bankových účtov v rámci podnikov prepojených v rozličných krajinách Eurozóny.

---

[2] SAGNER, J. S. Essentials of Working Capital Management. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011. p. 26. ISBN 978-0-470-91691-9.

[3] HANGEBRAUCK, R. Kapitalaufbringung, Kapitalerhaltung und Existenzschutz bei konzernweiten Cash-Pooling-Systemen. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH, 2008. p. 31. ISBN 978-3-631-57589-5.

V súčasnosti možno Cash Pooling vnímať ako *„sústreďovanie prebytkov peňažných prostriedkov na jednom účte a to v kombinácii s možnosťou využitia kontokorentu.“*[4] Keďže ide o produkt poskytovaný bankami a finančnými inštitúciami, je možné prostredníctvom neho získať kontokorentný úver. K bežnému bankovému účtu sa stanoví debetný limit, pri ktorom je možné prečerpať dostupné finančné prostriedky. Výška peňazí v mínuse sa následne spláca podľa dohodnutých zmluvných podmienok. Nemeckí autori vymedzujú Cash Pooling ako *„proces, ktorý má podniku prostredníctvom automatizovanej koncentrácie likvidity na tzv. hlavný účet (Master account) – s čo najmenšími nákladmi a pod kalkulovateľnými transportnými nákladmi - pomôcť zlepšiť úrokový výnos.“*[5] Zoskupovanie zostatkov z rozličných účtov by sa malo uskutočniť za výhodných podmienok, ktoré si nevynakladajú enormne vysoké finančné nároky. V prvom prípade, pokiaľ dochádza k reálnemu transferu peňažných prostriedkov z jednotlivých účtov v rámci skupiny podnikov na jeden hlavný účet (Master account), hovoríme o reálnom, resp. fyzickom Cash Poolingu. V druhom prípade rozoznávame virtuálny alebo fiktívny Cash Pooling, kedy nedochádza ku skutočnému prechodu finančných prostriedkov na hlavný účet. Jeho podstata spočíva vo vypočítavaní úrokov z jednotlivých zostatkov na bankových účtoch za zvýhodnených sadzieb, ako keby podniky nemali implementovaný Cash Pooling. Najčastejšie využívaným typom, podľa CMS spoločnosti zaoberajúcej sa právnymi aspektmi a daňovými otázkami aj v rámci Cash Poolingu, je práve virtuálny Cash Pooling (BearingPoint uvádza fyzickú konsolidáciu za najviac využívaný typ). Spoločnosť vo svojej brožúre vymedzuje dôležité rámce upravujúce podmienky Cash Poolingu v jednotlivých európskych krajinách. V rámci slovenských podnikov je taktiež zaznamenané rozličné využívanie. UniCredit banka uvádza pomer medzi fiktívnym a fyzickým Cash Pooling 50:50, pričom Citibanka uzatvára najmä fiktívny Cash Pooling.

Poskytovanie Cash Poolingu slovenskými bankami

Cash Pooling ako špecifický bankový produkt je prispôsobený požiadavkám klientov vzhľadom na ich aktuálne potreby, z tohto dôvodu nedisponuje každá banková inštitúcia v rámci svojho produktového portfólia týmto suplementom. Po preštudovaní dostupných internetových dokumentov a uskutočnení menšieho telefonického a osobného prieskumu v rámci bánk a pobočiek zahraničných bánk na Slovensku, bolo prvoradým cieľom zmapovanie dostupnosti tohto produktu. Prekvapivým určite nebude zistenie, že tento produkt majú v ponuke najmä zahraničné pobočky bánk. Tabuľa 1 poukazuje na aktuálny stav poskytovania Cash Poolingu jednotlivými bankami na Slovensku a podáva stručný prehľad jeho základných typov. Keďže ide o veľmi úzkoprofilový produkt, musí byť prispôsobený jednotlivým atribútom toho- ktorého podniku. Medzi najvýznamnejších poskytovateľov patrí UniCredit banka, ING banka a ČSOB. Medzi poskytovateľmi sa však nachádza aj Royal Bank of Scotland (RBS), ktorá nemá tento nástroj priamo zaradený do portfólia, no vie sa adaptovať na požiadavky klienta a zabezpečiť ho.

Ako je preukázané, vzhľadom na špecifickosť tohto bankového produktu, poskytuje ho pomerne veľké množstvo bánk. Preto sa podnik zvažujúci jeho implementáciu stavia v prvom rade pred rozhodovanie o výbere konkrétnej banky. Či už podľa referencií, osobných skúseností, ale najmä podľa fundovaného prístupu by mal pristúpiť k voľbe tej ktorej banky. Existujú rôzne ratingové agentúry zaoberajúce sa hodnotením bánk na základe ich súčasnej situácie, preto by aj táto oblasť mohla byť smerodajnou. Nepochybne medzi najväčšími priekopníkmi v súčasnosti sa nachádza UniCredit banka, ktorá dosahuje každoročne prvenstvá

[4] KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. s. 558. ISBN 978- 80-7400-194-9.

[5] POLSTER-GRÜLL, B. et al. Cash Pooling. Wien: Linde Verlag, 2004. p. 46. ISBN 3-7143-0008-2.

v oblasti poskytovania komplexných služieb v rámci Cash manažmentu. Po výbere vhodnej banky je dôležitá oblasť dokumentácie, ktorá pokryje sféru práv a povinností jednotlivých zúčastnených strán. Celý proces implementácie do konkrétneho podniku by však mal pozostávať z krokov prispôsobených priamo jeho požiadavkám. Pri posudzovaní vhodného kandidáta, ktorým býva zväčša vysoko postavená klientela, sa berie do úvahy jeho finančná sila či kredibilita. Banke tento produkt ako taký neprináša priame výnosy, ale keďže ide o akvizičný nástroj, získava nových klientov. Okrem iného tento nástroj slúži taktiež na ochranu existujúcich zákazníkov, ktorým banka týmto produktom vychádza v ústrety.

Tabuľka 1 Prehľad poskytovania Cash Poolingu bankami na Slovensku

Názov banky	Typ Cash Poolingu (CP) v ponuke
UniCredit Bank	Reálny - konsolidácia na hlavný účet bez návratu na jednotlivé účty - konsolidácia na hlavný účet so spätným návratom na hlavný účet Fiktívny - výhody vyplývajúce z poolingu sa pripisujú na každý účet - výhody vyplývajúce z poolingu sa pripisujú na hlavný účet
ING Bank	Reálny (Zero-balancing) } - domáci Fiktívny } - cezhraničný
ČSOB	Domáci - reálny → jednosmerný / dvojsmerný - fiktívny → jednomenový / viacmenový Cezhraničný → reálny / fiktívny } poskytované pre finančné inštitúcie a veľkú korporátnu klientelu, pre menšie podniky v ponuke iba fiktívny CP
Commerzbank	Fyzický CP a optimalizácia provízií (bližšie členenie nešpecifikované)
Sberbank	Reálny → Zero-balancing / Target-balancing } - jednosmerný / - dvojsmerný Fiktívny
Citibank	Reálny → Zero-balancing / Target-balancing } - jednosmerný / - dvojsmerný Fiktívny
Oberbank[6]	Reálny (Zero-balancing) Fiktívny Cezhraničný
	Zriaďovací jednorazový poplatok → správa úrokov za každú službu 50 € všetky typy CP za každú krajinu 300 € Mesačný servisný poplatok → hlavný účet min. 60 € (v závislosti od ratingu) podúčet min. 20 € (v závislosti od ratingu)
Komerční banka	Cash Pooling poskytujú, ale bližšie informácie o typoch nešpecifikujú
RBS	Vo svojom portfóliu produktov neposkytujú tento nástroj, no po dohode s klientom sú ochotní splniť špecifické požiadavky a zabezpečiť ho.
VÚB banka	Reálny - dochádza k automatickému prevodu zostatkov z podúčtov na hlavný účet, nie však prevod naprieč podúčtami Fyzický - k reálnym prevodom nedochádza, zostatky na konci dňa ostávajú na jednotlivých účtoch

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných údajov príslušných bánk

[6] Oberbank ako jediná banka na Slovensku zverejňuje vo svojom sadzobníku orientačné poplatky za zavedenie Cash Poolingu. Všetky ostatné, ktoré majú CP zaradené do svojho produktového portfólia vymedzujú iba individuálnu cenu, resp. zmluvnú cenu, ktorá sa dopredu len ťažko predikuje.

Výhody vyplývajúce z implementácie Cash Poolingu do celkového riadenia nielen likvidity, ale aj pracovného kapitálu ako takého, majú tendenciu viesť k viacerým nesporným efektívnym výsledkom pre podnik. Jednotlivé primárne prínosy je možné zosumarizovať v niekoľkých bodoch:

- lepšie riadenie likvidity,
- efektívnejšie plánovanie cash flow,
- napriek nákladom na implementáciu a spravovanie Cash Poolingu sa vďaka konsolidácii eliminujú bankové poplatky ostatných účtov,
- znižuje sa potreba externého úverovania, na druhej strane sa optimalizuje hospodárne využívanie interných zdrojov,
- zabezpečenie výhodnejších úrokových sadzieb,
- lepšia kontrola a informovanosť nad likviditou a platobnou schopnosťou jednotlivých zúčastnených strán, čím sa vytvára priestor pre včasnú detekciu a následné nápravné opatrenia v prípade potenciálnych problémov,
- značná voľnosť v nastavovaní si limitov v prípade pohybu zostatkov z účtov,
- špecifickosť tohto produktu umožňuje „kreativitu“ zo strany klienta, čo teda znamená, že sa priamo prispôsobuje jeho požiadavkám,
- získanie úveru pre podnik, ktorý by sám o sebe nespĺňal požiadavky na jeho získanie, ale vzhľadom na kredibilitu materskej spoločnosti sa finančné prostriedky poskytnú matke, ktorá za výhodnejších podmienok môže poskytnúť chýbajúce finančné prostriedky svojej dcére.

Nemožno však tvrdiť, že tento nástroj je dokonalý. Takisto ako všetko, aj implementácia Cash Poolingu sa spája s istými nevýhodami a rizikami. Výhodný je najmä pre veľké ekonomicky prepojené skupiny, ktoré majú viacero organizačných zložiek, resp. disponujú väčším počtom bankových účtov. Tento nástroj má tak obmedzené použitie v prípade fyzických osôb. Keďže do systému je zaangažované pôsobenie banky, vzniká tak priestor pre vyššiu závislosť od nej.

Prvotným základom pre efektívne fungovanie Cash Poolingu je dodržiavanie legislatívnych podmienok a určitých obmedzení vyplývajúcich z implementácie tej ktorej krajiny. Vzhľadom na skutočnosť, že v našich podmienkach nie je primárne upravený žiadnou právnou úpravou, je potrebné sledovať a dodržiavať bankové, podnikové a trestné právo. Keďže vnútropodnikové pôžičky musia byť v súlade s účtovníctvom, je potrebné dodržiavať pravidlá účtovania v zmysle platného Zákona o účtovníctve. Rešpektovanie daňového zákona a jeho pomerne častých noviel je taktiež dôležité najmä v prípade zdaňovania úrokov z úverov.

ZÁVER

Základný a nevyhnutný stavebný prvok v podnikateľskej činnosti je reprezentovaný finančnými prostriedkami. Bez ich existencie by sa len veľmi ťažko mohlo realizovať podnikanie. Z tohto dôvodu je viac ako dôležité venovať náležitú pozornosť riadeniu hotovosti, čo sa môže uskutočňovať aj prostredníctvom využívania automatizovaného nástroja na riadenie likvidity, čiže Cash Poolingu. Uplatňovaný je najmä v zahraničných podnikoch, no už aj medzi slovenskými spoločnosťami môžeme tento nástroj nájsť implementovaný. Nachádza sa v ponuke mnohých bankových inštitúcií na Slovensku, ktoré každý mesiac uzatvárajú nové zmluvy o Cash Poolingu najmä medzi strednými a veľkými podnikmi. Nielen teoretické, ale i praktické skúsenosti vypovedajú o množstve jeho nesporných prínosov. Vzhľadom na skutočnosť, že sa Cash Pooling nespája s enormne vysokými nákladmi na zavedenie a jeho prevádzku, v prípade jeho implementácie by rozhodne mali zavážiť jeho výhody.

LITERATÚRA

[1] BEARINGPOINT. Payment Processing and Cash Management Study - Trends and Opportunities. [online]. 2011 [cit. 27.03.2014]. Dostupné na internete: <http://www.bearingpoint.com/SID-5EDC9F30-6E32C0B1/enuk/download/0628_WP_E N_Cash_Management_final_web(1).pdf>.

[2] CMS. Cash Pooling [online]. 2013 [cit. 12.04.2014]. Dostupné na internete: <http://www.cmslegal.com/Hubbard.FileSystem/files/Publication/ef1590ac-e87e-47ba-ab6f-008892982b4e/Pr%20esentation/PublicationAttachment/1767900b-a58c-4a14-9927-0260991bb69f/Cash-Pooling-2013-July.pdf >.

[3] HANGEBRAUCK, R. Kapitalaufbringung, Kapitalerhaltung und Existenzschutz bei konzernweiten Cash-Pooling-Systemen. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH, 2008. 602 p. ISBN 978-3-631-57589-5.

[4] KEYNES, J. M. The General Theory of Employment, Interest and Money. Atlantic Publishers & Distributors, 2006. 400 p. ISBN 978-0-15634-7112.

[5] KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978- 80-7400-194-9.

[6] POLSTER-GRÜLL, B. et al. Cash Pooling. Wien: Linde Verlag, 2004. 287 p. ISBN 3-7143-0008-2.

[7] SAGNER, J. S. Essentials of Working Capital Management. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011. 272 p. ISBN 978-0-470-91691-9.

[8] SMITH, W. Five Steps to Improve Cash Management Control. In Controller´s Report. ISSN 0895-2787, 2013, no. 2, p. 2-3.

[9] Interné údaje príslušných bánk.

KONTAKT

Ing. Alexandra Divincová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: alexandra.divincova@gmail.com

RELEVANTNOSŤ EXISTENCIE FUNKČNEJ STRATÉGIE ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA

EXISTENCE RELEVANCE OF THE FUNCTIONAL STRATEGY FOR CORPORATE RESPONSIBILITY

Gabriela Dubcová

ABSTRACT
Basic principles of enterprise global strategy. Pillar relations between the Global Strategy and the Functional Strategy of enterprise. General principles of the functional strategy of enterprise for corporate responsibility. Structure of the functional strategy of enterprise for corporate responsibility: Vision, Mission, Values, Aims, Individual strategies according to the stakeholder, Partial policies according to the stakeholder. Implementation system of functional strategy of enterprise for corporate responsibility. Demands and resources functional strategy of enterprise for corporate responsibility.

KEY WORDS
Corporate Responsibility, Functional Strategy, Global Strategy, Vision, Mission, Values, Aims, Stakeholders

JEL Classification
M1, L1

ÚVOD

Každý manažér aj vlastník podniku sa frekventovane pýta, ako získať konkurenčnú výhodu – teda zamýšľa sa nad stratégiou podniku. Podniková stratégia je návod na to, aby priviedla podnik k väčšej ziskovosti a úspechu a taktiež získanie vyššej kredibility. **Dobrá stratégia je impulzom pre úspech, na druhej strane, zlá stratégia môže podnik dotiahnuť až k bankrotu.** Z tohto dôvodu sa musí manažér aj vlastník podniku „zžiť s predstavou"– čo dobrú stratégiu tvorí, aby bola zrozumiteľná pre všetky zainteresované subjekty. Funkčná stratégia **zodpovedného podnikania jednoznačne je stabilizujúcim pilierom globálnej podnikovej stratégie podporujúcim** požadovanú konkurencieschopnosť podniku. V tomto zmysle je **cieľom príspevku poukázať na relevantnosť existencie funkčnej stratégie zodpovedného podnikania a jej vzťah ku globálnej podnikovej stratégii.**

1. Vzťah podnikovej stratégie a stratégie zodpovedného podnikania

Podniková stratégia – je formulovaná na najvyššej úrovni podnikového manažmentu. Hlavné strategické rozhodnutia zvyčajne skúma a schvaľuje orgán vlastníkov podniku. Jej kľúčovou úlohou je riadiť portfólio v podnikaní. Odpovedá na výzvu: Ako usporiadať súbor podnikaní, v ktorých podnik pôsobí, aby sa dosiahli ciele za podnik ako celok? Ako zosúladiť?

* Ing. Mgr. Gabriela Dubcová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, podiel na projekte VEGA 1/0910/12 50% a VEGA 1/0980/12 50%.

ZODPOVEDNÉ PODNIKANIE VO VZŤAHU K STRATEGICKÝM SFÉRAM PODNIKANIA	
Strategická oblasť	**Charakteristika**
Poslanie	• vyjadruje základný účel, zmysel podnikania, to, prečo vlastne podnik existuje a ako sa sám vidí, kam sa chce dostať • budovanie stratégie zodpovedného podnikania v základnom cieli podniku (poslaní), má viesť k jeho dosiahnutiu
Strategické otázky (vonkajšie a vnútorné vplyvy)	• vnútorné: stratégia zodpovedného podnikania vyplýva z hodnôt majiteľov, manažérov • vonkajšie: vplyv prostredia, v ktorom podnik pôsobí, súlad s požiadavkami rôznych skupín stakeholderov
Trhy	• trh predstavuje aktuálnych a potenciálnych kupcov • strategicky prístup – určenie špecifických cieľových trhov • súlad stratégie zodpovedného podnikania s charakteristikami týchto trhov
Potreby zákazníkov	• tvorba hodnoty pre zákazníka – strategická funkcia podniku • trhová orientácia: dimenzia zákazníkov, konkurencie a trhových informácií, centrum pozornosti – potreby zákazníkov • realizácia stratégie zodpovedného podnikania (splnenie si svojej zodpovednosti) pri súčasnom dosiahnutí ekonomickej efektívnosti a úžitku pre zákazníkov naplňaním ich potrieb a tvorbou hodnoty – strategická funkcia podniku
Zdroje	• stratégia podniku sa zaoberá vnútornými zdrojmi vo vzťahu k meniacemu sa vonkajšiemu prostrediu • zdroje sa skladajú z faktorov, ktoré sú nevyhnutné pre vytvorenie, prevádzkovanie a udržiavanie podniku • východiskovým bodom pre stratégiu zodpovedného podnikania je špecifickosť zdrojov, ktorá spočíva v miere, do akej sú zdroje schopné zapojiť sa do stratégie
Konkurenčná výhoda	• Konkurenčná výhoda sa z veľkej časti zaoberá tým, ako bude podnik konkurovať tak, aby bol ziskový a zároveň si udržal vynikajúci výkon • zmyslom stratégie podniku je zabezpečenie konkurenčnej výhody • zodpovedné podnikanie predstavuje nástroj odlíšenia sa od konkurencie – napomáha k dosiahnutiu konkurenčnej výhody

Obrázok 1 Zodpovedné podnikanie vo vzťahu k strategickým sféram podnikania
Zdroj: GALBREATH, J. 2009. Building corporate social responsibility into strategy. In *European Business Review*. [online]. 2009. vol. 21. no. 2, p. 113-119. [cit. 2013-10-30]. Dostupné na internete: <http://hadjarian.com/company/1775026.pdf>. ISSN 0955-534X.

Podniková stratégia rieši nasledujúce úlohy:[1]

- vyhľadávanie atraktívnych podnikaní a rozhodovanie o spôsoboch vstupu a etablovanie sa v odvetviach, do ktorých sa podnik rozhodol vstúpiť (akvizícia, spoločné podnikanie a pod.);
- zvyšovanie dlhodobej výkonnosti podnikového portfólia (posilňovať pozíciu existujúcich podnikaní, deinvestovať nevýnosné podnikania, zaradovať nové podnikania);
- identifikovanie strategického súladu medzi podnikaniami a jeho zmena na konkurenčnú výhodu;
- hodnotenie ziskových perspektív každej strategickej podnikateľskej jednotky a orientovanie podnikových zdrojov do najatraktívnejších strategických príležitostí.

[1]SAKÁL, S. 2004. *Strategický manažment*. 1. vyd. Bratislava: Vydavatelstvo STU, 2004.ISBN 80-227-2153-0. 45 s.

Podľa Trnkovej možno bezproblémové fungovanie a dlhodobé výnosy zabezpečiť iba vtedy, ak podniková stratégia obsahuje nástroje na identifikáciu a primerane uspokojenie potrieb všetkých záujmových skupín, nielen akcionárov.[2]

Strategický prístup k zodpovednému podnikaniu je z hľadiska konkurenčnej schopnosti podnikov permanentne relevantnejší. Kľúčové sú pozitíva, ktoré môže tento prístup priniesť a sú to:

- v oblasti riadenia rizík,
- úspor nákladov,
- prístupu ku kapitálu,
- vzťahov so zákazníkmi,
- riadenia ľudských zdrojov,
- inovačnej kapacity.

Z dôvodu zapájania interných a externých stakeholderov, umožňuje podnikom efektívne predvídať a využiť rýchlo meniace sa očakávania spoločnosti a prevádzkové podmienky. Preto môže podporovať rozvoj nových trhov a vytvárať príležitosti na rast. Prostredníctvom inštitucionalizácie zodpovedného podnikania, môže podnik získať výhody a tým vytvorí udržateľný podnikateľský model postavený na stabilnej konkurenčnej výhode. Veľmi málo podnikov má postavenú podnikovú stratégiu na tejto konkurenčnej výhode – čo by mali podniky v súčasnosti využiť a postaviť stratégiu na základni zodpovedného podnikania.

Stratégia je dokument, ktorý zasahuje do všetkých procesov podniku a jej základom je, aby boli stanovené správne ciele, vykonávané také činnosti, prostredníctvom ktorých dosiahne úspech v budúcnosti a zabezpečia trvalo udržateľný rozvoj. Ide o tie oblasti podniku, z ktorých plynie zdravý rast podniku a taktiež pozitívny výsledok hospodárenia. Organickou súčasťou stratégie je systém zodpovedného podnikania vo všetkých jej smeroch. Implementácia do stratégie je podmienená citlivým prístupom a množstvom informácií z podnikových procesoch. Preto považujeme stratégiu zodpovedného podnikania za nedeliteľnú súčasť globálnej stratégie podniku.

Stratégia zodpovedného podnikania podniku je v podstate komplexnou podnikovou stratégiou, ktorá sa opiera o princípy konceptu zodpovedného podnikania. Je to hlavná stratégia podniku, ktorý prijíma zodpovednosť za stav okolitého prostredia a chce konať, tak aby jeho aktivity nemali iba ekonomický, ale i environmentálny a sociálny dopad.[3]

Na nasledovnom obrázku je zobrazená stratégia zodpovedného podnikania podniku v hierarchickom usporiadaní, po nej nasledujú udržateľné stratégie podnikateľských jednotiek a udržateľné funkčné stratégie (Obrázok 2 Transformácia konvenčnej stratégie na stratégiu zodpovedného podnikania).

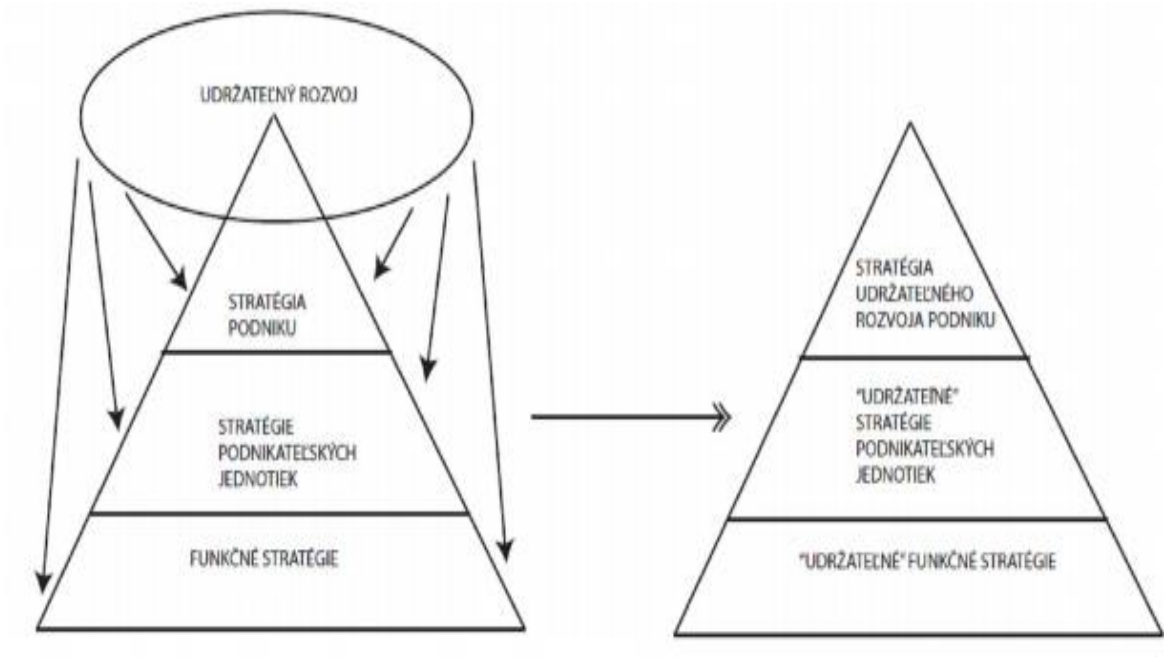
Dôležité je upozorniť, že dosahovanie stanovených cieľov stratégií na nižších úrovniach pomáhajú napĺňať ciele nadradenej, v tomto prípade stratégie zodpovedného podnikania podniku, napomáha plniť ciele globálnej stratégie podniku. Globálne

---

[2]TRNKOVA, J. 2004. *Spoločenska odpovědnost firem – Kompletni průvodce temata a zavěry z průskumu v ČR*. Praha: BusinessLeadersForum, 2004.

[3] HRDINOVÁ G. , DRIENIKOVÁ K., NAŇO T. , SAKÁL P. 2011. *Udržateľné SZP – Integrálna súčasť stratégie udržateľného rozvoja priemyselného podniku*. Internation Scientific Conference „In LOOK DAYS 2011“ 13. — 14. Október 2011. Aula Maxima, TECHNICAL UNIVERSITY OF KOŠICE SLOVAKIA. 8 s

stratégia podniku napomáha pri plnení cieľov funkčných stratégii medzi ktorými je aj stratégia zodpovedného podnikania. Určenie väzieb medzi globálnou podnikateľskou stratégiou a stratégiou parciálnou sa rozumie výber cieľov globálnej stratégie a jednotlivých parciálnych stratégií, ktoré budú vyžadovať rozsiahlu strategickú podporu.



Obrázok 2 Transformácia konvenčnej stratégie na stratégiu zodpovedného podnikania

Prameň: HRDINOVÁ G. , DRIENIKOVÁ K., NAŇO T. , SAKÁL P. 2011. *Udržateľné SZP – Integrálna súčasť stratégie udržateľného rozvoja priemyselného podnik*u. Internation Scientific Conference „In LOOK DAYS 2011“ 13. — 14. Október 2011. Aula Maxima, TECHNICAL UNIVERSITY OF KOŠICE SLOVAKIA.

Je dôležité, aby podniky mali vhodne kreovanú globálnu podnikovú stratégiu na základe funkčnej stratégie zodpovedného podnikania, ktorá by mala obsiahnuť všetky potrebné aspekty na jej **flexibilné a efektívne dopĺňanie efektívneho systému zodpovedného podnikania.**

2. Stratégia zodpovedného podnikania

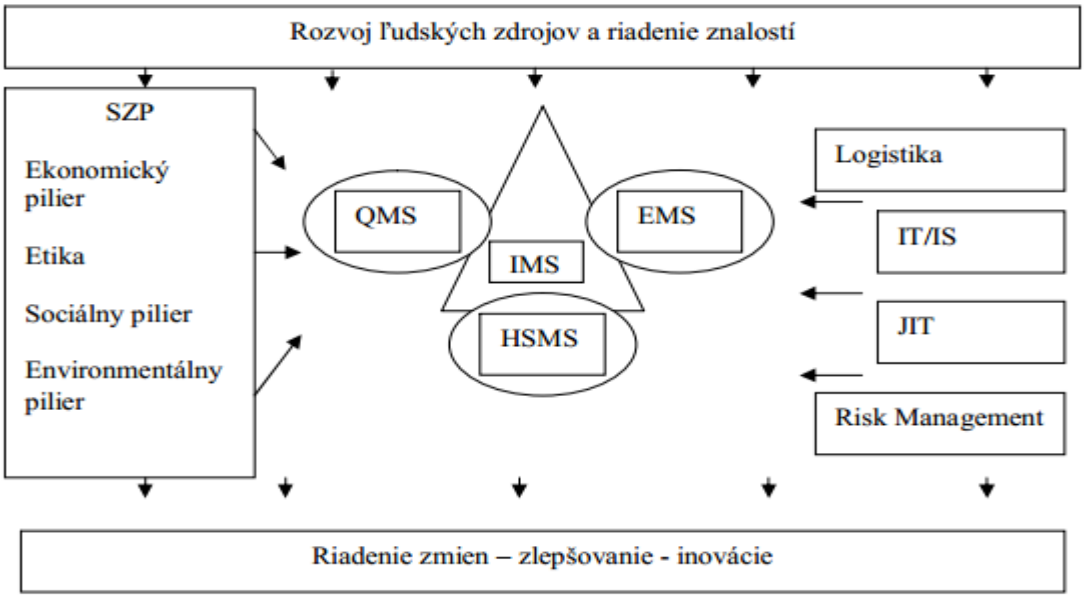
Stratégia zodpovedného podnikania – **je modelové riešenie**, ktorého hlavným zdrojom sú vedné disciplíny ako controlling, strategický manažment, zodpovedné podnikanie a podnikové hospodárstvo a hlavne diagnostikácia aktuálneho stavu zodpovedného podnikania v ekonomike.

Zodpovedné podnikanie ako celok je stratégiou, ktorú by mal podnik generovať a nasledovať ju. Ako je špecifikované v podkapitole vyššie, koncept zodpovedného podnikania by mal obsahovať tri piliere a taktiež je dôležité poukázať aj na iné časti manažérskeho systému podniku, ktoré takisto **v koherencii so samotnými princípmi zodpovedného podnikania tvoria celkovú stratégiu podniku, ako napr**. vo Volkswagene SK:

Obrázok 3 Stratégia ako základ zodpovedného podnikania vo Volkswagene SK
Prameň: Prezentácia z prednášky Fungovanie systému zodpovedného podnikania vo Volkswagene SK, dňa 9. Apríla 2014 na EU v Bratislave.

Stratégia zodpovedného podnikania všeobecne by mala **pokrývať všetky procesy vo vnútri organizácie, a preto je potrebné ju chápať ako integrálnu súčasť stratégie podniku** – teda stratégie zodpovedného podnikania. Toto vzniká predovšetkým v dôsledku stále vyšších a vyšších nárokov na integráciu podnikových procesov a hľadanie synergických efektov z fungovania síce jednotlivých častí manažmentu, ale v konečnom dôsledku poskytujúcich ucelený pohľad na podnik v podobe jednej zjednocujúcej stratégie.

Podľa Hercíka je možno chápať integráciu zodpovedného podnikania v rámci komplexnej podnikovej stratégie nasledovne:

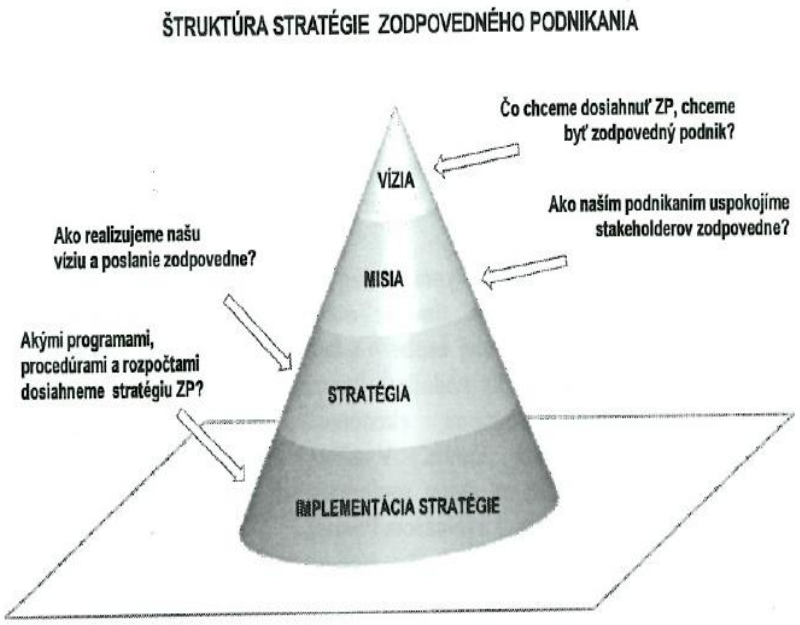


Obrázok 4 Vzťah zodpovedného podnikania k celkovej podnikovej integrácii
Prameň: HERCÍK, P. 2010. *Společenská odpovědnost organizací v kontextu komplexní podnikové integrace*. Dizertačná práca. UTB FME V ZLÍNE. [online]. 2010 [cit. 2013-01-10]. Dostupné na internete: http://dspace.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/13098/herc%C3%ADk_2010_dp.pdf?sequence=1

Na obrázku sú zobrazené prepojenia integrovaného manažérsky systému, ktorý sa nachádza v strede a s ďalšími časťami ako sú rozvoj ľudských zdrojov a riadenie znalostí ako aj logistika, IT/IS, JIT a risk management **generuje riadenie zmien, zlepšovanie a inovácie v podniku.**

V súčasnosti väčšina podnikov sa v určitej miere zapája do aktivít zodpovedného podnikania. **Na vytvorenie efektívnej stratégie zodpovedného podnikania, je potrebné poznať, kde sa podnik v tomto procese nachádza.**

Schéma štruktúry stratégie zodpovedného podnikania všeobecne sa skladá z vízie, misie, stratégie a jej implementácie. Grafické zobrazenie je uvedené na nasledujúcom obrázku:



Obrázok 5 Štruktúra stratégie zodpovedného podnikania
Prameň: Vlastné spracovanie

Podstatou generovania ktorejkoľvek stratégie je **vízia, ktorá určuje, aké ciele chce podnik v budúcnosti dosiahnuť.** Z hľadiska konceptu zodpovedného podnikania je enormne podstatné, aby bola vízia prepojená s konceptom zodpovedného podnikania. Proces väzby preukazuje, že podnik pokladá koncept zodpovedného podnikania za veľmi významný a implementuje ho do podnikovej stratégie.

Stratégia zodpovedného podnikania by mala obsahovať danú štruktúru a obsah:[4]
Štruktúra obsahuje :

- zásady,
- ciele,
- hlavné ukazovatele uplatňovania (povinnosti).

[4]TOENNESEN, CH. a kol. 2010. *Príručka na sebahodnotenie spoločností pri uplatňovaní spoločensky zodpovedného podnikania*. Vilnius: UAB „Baltijos kopija“, 2011. s.13

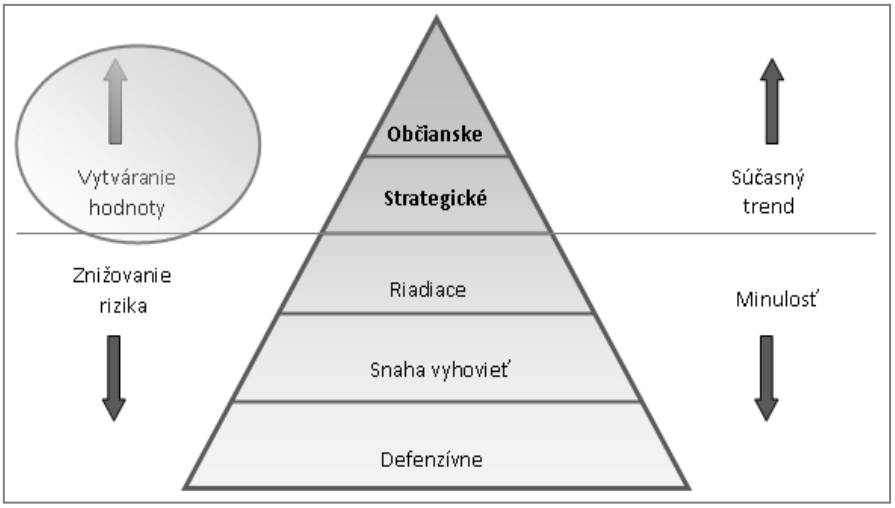
Obsah zahŕňa :

- environmentálnu politiku,
- pracovnoprávnu politiku,
- politiku upravujúcu vzťahy s komunitou,
- politiku pre oblasť podnikateľského prostredia.

Stratégia zodpovedného podnikania nemusí byť obsahovo široká, ale **musí zachytávať kľúčové oblasti pôsobenia a záujmov podniku, musí interpretovať záväzky, obsahovať popis cieľov, ktoré chce dosiahnuť.** Kvalitne spracovaná stratégia je základom na meranie výsledkov ktoré dosiahol podnik.

Stratégia ZP musí obsahovať tieto prvky :

- komplexnosť,
- zrozumiteľnosť,
- relevantnosť,
- sledovanosť pokroku.



Obrázok 6 Segmenty stratégie zodpovedného podnikania

Prameň: MCELHANEY, K. A. 2011. *Dobrý biznis: Strategická príručka ako zladiť program spoločenskej zodpovednosti so značkou firmy.* Bratislava: Eastone books, 2011. s. 10. ISBN 978-80-8109-193-3.

Autorka následne segmenty detailizuje takto:[5]

DETAILIZÁCIA SEGMENTOV ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA VO VZŤAHU K STRATÉGII	
Segment	**Charakteristika**
I.	• vstup podniku do zodpovedného podnikania je defenzívnym ťahom a podnik bol prinútený, aby sa zlepšil, pretože niekto (napr. médiá) odhalil ich nekorektné správanie či konanie
II.	• vzhľadom na permanentný tlak si vrcholový manažment začína uvedomovať, že je nutné niečo urobiť, aby vyhoveli • najlepší je taký spôsob, ktorý by mal minimálne požiadavky na investície z finančných zdrojov a súčasne by kritikom dokázal, že podnikom to nie je ľahostajné a prijali opatrenia na vyriešenie týchto problémov

[5] MCELHANEY, K. A. 2011. *Dobrý biznis : Strategická príručka ako zladiť program spoločenskej zodpovednosti so značkou firmy.* Bratislava : Eastone books, 2011. s. 9-12. ISBN 978-80-8109-193-3.

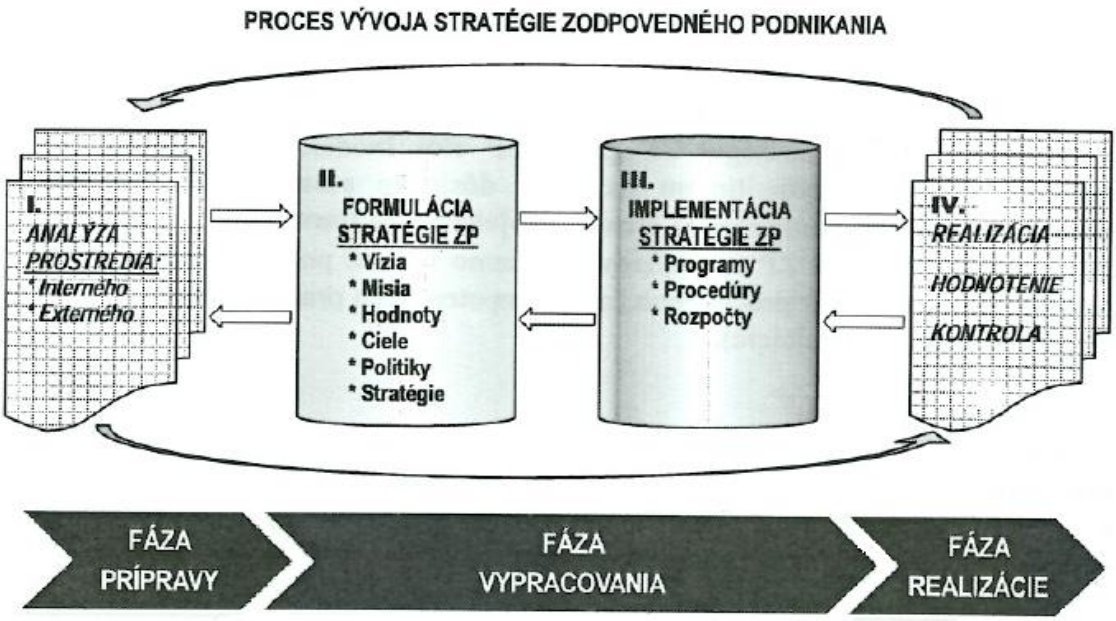
III.	• napokon podnik vytvorí určitý riadiaci proces alebo systém, aby bolo možné interne rozdeliť úlohy ako aj zodpovednosť za ne, aby sa konkrétne opatrenia naozaj uskutočnili a ich výsledky boli merateľné (napr. ISO normy)
IV.	• podniky vnímajú zodpovedné podnikanie ako súčasť ich vlastných stratégií tvoriacich hodnotu, stratégii zodpovedného podnikania prináleží rovnaký význam ako stratégii obchodu, či komunikácie
V.	• k poslednej fáze v procese dozrievania zodpovedného podnikania dochádza v okamihu, keď podnik mení pravidlá hry, pričom trvalo mení spoločnosť a zvyšuje občiansku úroveň • zodpovedné podnikanie sa stáva súčasťou každodenných obchodných aktivít, podnik sa prostredníctvom spolupráce s ďalšími podnikmi snaží meniť pravidlá hry

Obrázok 7 Detailizácia segmentov zodpovedného podnikania vo vzťahu k stratégii
Prameň: MCELHANEY, K. A. 2011. *Dobrý biznis: Strategická príručka ako zladiť program spoločenskej zodpovednosti so značkou firmy.* Bratislava: Eastone books, 2011. s. 10. ISBN 978-80-8109-193-3.

Hlavné atribúty, ktoré by mala dobrá stratégia zodpovedného podnikania identifikovať:

- celkový smer, kam chce firma orientovať svoje aktivity **zodpovedného podnikania**,
- stakeholderov, ich názory a podiely v podniku,
- základný prístup pre pohyb vpred,
- vybrané špecifické oblasti,
- harmonogram činností, zodpovedné osoby, bezprostredné ďalšie kroky,
- proces skúmania a zabezpečenia výsledkov.[6]

Proces vývoja stratégie zodpovedného podnikania zo širšieho uhla pohľadu skladá z troch krokov a to z fázy prípravy, fázy vypracovania a fázy realizácie. Tieto fázy zachytáva nasledujúci obrázok.



Obrázok 8 Proces vývoja stratégie zodpovedného podnikania
Prameň: Vlastné spracovanie

[6] HOHNEN, P. 2007. *Corporate Social Responsibility : An Implementation Guide for Business.* Winnipeg : International Institute for Sustainable Development, 2007. [online]. p. 32-33. [cit. 2013-10-20]. Dostupné na internete: <http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf>. ISBN 978-1-895536-97-3.

Fáza prípravy predstavuje **analýzu prostredia, ktorá sa zameriava na zmapovanie interného a externého prostredia** so základným dôrazom na aspekt zodpovedného podnikania. Podrobnejšie sa analýza interného a externého prostredia rozdeľuje do týchto bodov:

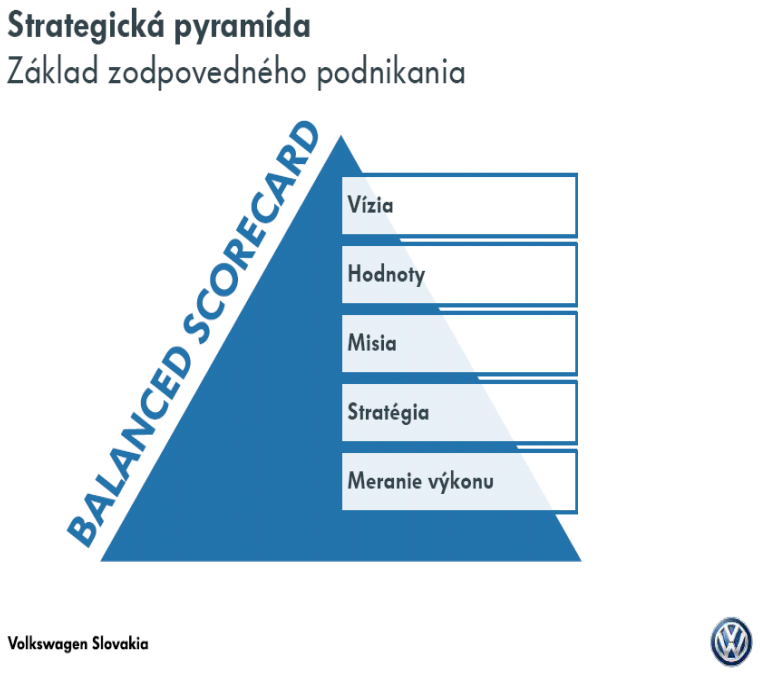
A. Základná charakteristika činnosti podniku,
B. Vybrané ekonomické ukazovatele bežného obdobia,
C. Úroveň zodpovedného podnikania vo vybranom podniku,
D. Hodnotenie úrovne zodpovedného podnikania podľa EFQM Excellence Model,
E. Sebahodnotenie spoločnosti podľa príručky,
F. Porovnanie výsledkov hodnotenia úrovne ZP,
G. Interview s manažmentom o stave a rozvoji podniku,
H. SWOT analýza spoločnosti.

Po predchádzajúcej analýze prostredia nasleduje fáza vypracovania pozostáva z formulácie stratégie **zodpovedného podnikania** a implementácie stratégie **zodpovedného podnikania**.

Formulácia stratégie **zodpovedného podnikania** obsahuje:

A. Vízia
B. Misia
C. Hodnoty
D. Ciele
E. Politiky realizované voči zainteresovaným stranám
F. Individuálne stratégie podľa zainteresovaných stranám

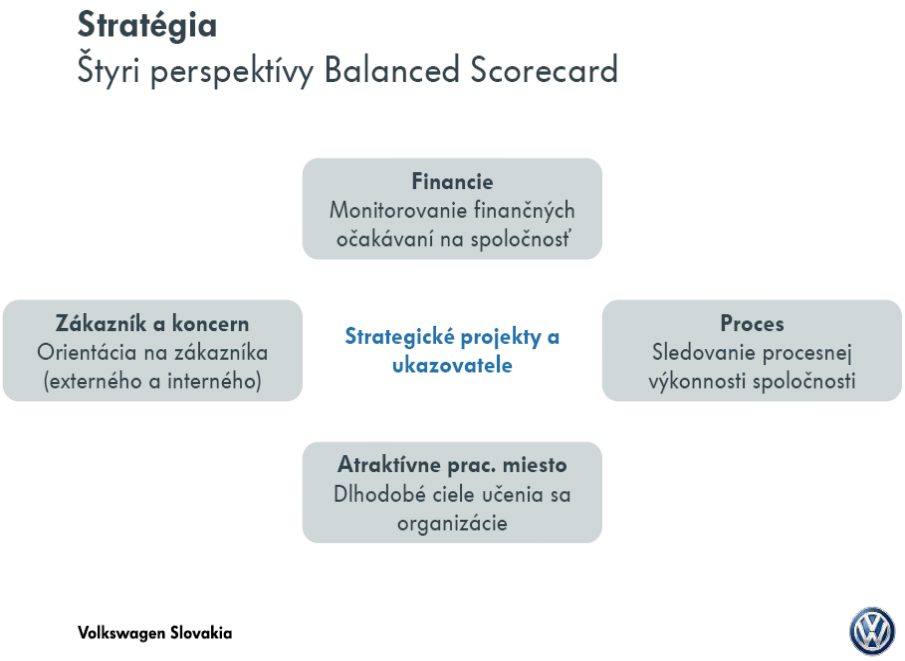
Príklad systému formulácie stratégie **zodpovedného podnikania** vo Volkswagene SK:



Obrázok 9 Systém formulácie stratégie zodpovedného podnikania vo Volkswagene SK

Prameň: Prezentácia z prednášky Fungovanie systému zodpovedného podnikania vo Volkswagene SK, dňa 9. Apríla 2014 na EU v Bratislave.

Implementácia stratégie zodpovedného podnikania predstavuje logický vývoj podnikania prostredníctvom ktorého môže podnik dosiahnuť lepšie hospodárske výsledky a zároveň upevniť vzťahy personálne aj obchodné v rámci spoločnosti a jej zákazníkmi. Kreovanie stratégie podniku ovplyvňuje veľkosť podniku, vzhľadom na veľkosť, poskytované služby, formy vlastníka, predmetu činnosti, odberateľsko - dodávateľského reťazca, počtu zamestnancov, ako napr. vo Volkswagene SK:



Obrázok 10 Štyri perspektívy kreovania stratégie zodpovedného podnikania vo Volkswagene SK

Prameň: Prezentácia z prednášky Fungovanie systému zodpovedného podnikania vo Volkswagene SK, dňa 9. Apríla 2014 na EU v Bratislave.

Pri **MSP, ktoré majú väčšinou jedného vlastníka, resp. ide o rodinné podniky zameriavajúce sa na špecializované služby aj na komplexné služby, a zamestnávajúce menej zamestnancov ako veľké podniky,** je nutné akceptovať uvedené aspekty ovplyvňujú výber a zvolenie stratégie zodpovedného podnikania.

Po zvolenej individuálnej stratégie v predchádzajúcej formulácii stratégie je dôležité rozvrhnúť jednotlivé programy, procesy a ich rozpočty, ktoré bude podnik realizovať. Pri návrhu aktivít je potrebné zamerať sa na **tri hlavné hľadiská a to časové, finančné a organizačné hľadisko.** Tieto hľadiská sú v neustálej interakcií, neustále sa ovplyvňujú a ich preferencia je zložitá. Veľmi dôležitým prvkom je zber informácií o trhu, dodávateľoch, zákazníkoch, trendoch a technológiách a ich znalosť predstavuje byť stále o krok vpred. Realizáciu inštitucionalizovanej stratégie zodpovedného podnikania je nutné neustále sledovať. Najčastejšie je využívaný reporting Global Reporting Initiative.

Je dôležité si uvedomiť, že zodpovedné podnikanie je sled činností, ktoré sa ustavične opakujú, hodnotia a upravujú k prospechu spoločnosti a jej záujmových skupín. Implementácia a následné vykonávanie činnosti zodpovedného podnikania musí byť podložené stratégiou, ktorá **charakterizuje aktivity, osoby a čas**. Stratégiu zodpovedného podnikania nie je možné uskutočňovať oddelene od iných cieľov, naopak stratégie zodpovedného podnikania je potrebné vsunúť do ostatných činnosti podniku.

POTREBY A ZDROJE STRATÉGIE ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA	
Potreby/Požiadavky	Zdroje
⇒ hmotné a nehmotné ⇒ zodpovedné osoby a tímy ⇒ financovanie projektov ⇒ právne požiadavky ⇒ požiadavky zo strany stakeholderov ⇒ časové požiadavky na rýchlosť implementácie	⇒ hmotné a nehmotné ⇒ ľudské (organizačná štruktúra) ⇒ finančné (vlastné – rozpočet, cudzie - napr. dotácie) ⇒ certifikované systémy, normy ⇒ interakcia so stakeholdermi ⇒ plán ZP

Obrázok 11 Štruktúra stratégie zodpovedného podnikania
Prameň: Vlastné spracovanie

Potrebný je permanentný monitoring tejto štruktúru z dôvodu identifikácie a priraďovania podnikových zdrojov s cieľom naplnenia potrieb, ktoré sú dôsledkom implementácie stratégie zodpovedného podnikania. Z aspektu veľkosti podnikov, majú markantnú výhodu v podobe väčších zdrojov práve veľkých podnikoch.

Z veľkého množstva existujúcich účinných stratégií zatiaľ ani jeden podnik neovládla trh efektívnym presadzovaním zodpovedného podnikania tak, aby maximalizoval svoju obchodnú hodnotu. Problémom je, že podniky „sa zdráhajú“ o vlastnej forme zodpovedného podnikania hovoriť, pričom v súčasnosti podniky robia viac, nie menej, pre skvalitnenie vzdelávania, zdravotnej starostlivosti a ochrany životného prostredia, efektívneho narábania s odpadom a mnoho iných činností. Spotrebitelia, dodávatelia, zamestnanec alebo nejaký iný stakeholder niekedy „nemôže ani tušiť“, že podnik podniká v súlade so zodpovedným podnikaním – to je aj naplnením funkčnej stratégia z**odpovedného podnikania v rámci globálnej podnikovej stratégie.** Efektívna stratégia z**odpovedného podnikania** to dokáže a zároveň zvýši lojalitu stakeholderov, produktivitu a retenciu. Paralelne poskytne podniku možnosť pôsobiť v iných krajinách a na nových trhoch a jeho produkty alebo služby získajú konkurenčnú výhodu.

ZÁVER

Podľa môjho názoru prekážkou v podnikateľskej sfére je, že neexistuje oficiálna stratégia z**odpovedného podnikania na parlamentnej úrovni** ako základný dokument štátu determinujúci ďalšie podporné legislatívne a ekonomické nástroje – z tohto dôvodu **považujú vlastníci podniku stratégiu zodpovedného podnikania za sekundárnu, relevantne menej významnú zložku globálnej stratégie podniku, a taktiež podniky neangažujú skupiny stakeholderov do implementácie a inštitucionalizácie stratégie zodpovedného podnikania.**

LITERATÚRA

[1] GALBREATH, J. 2009. Building corporate social responsibility into strategy. In *European Business Review*. [online]. 2009. vol. 21. no. 2, p. 113-119. [cit. 2013-10-30]. Dostupné na internete: <http://hadjarian.com/company/1775026.pdf>. ISSN 0955-534X

[2] HOHNEN, P. 2007. *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business*. Winnipeg: International Institute for Sustainable Development, 2007. [online].

p. 32-33. [cit. 2013-10-20]. Dostupné na internete: <http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf>. ISBN 978-1-895536-97-3.
[3] MCELHANEY, K. A. 2011. *Dobrý biznis: Strategická príručka ako zladiť program spoločenskej zodpovednosti so značkou firmy.* Bratislava : Eastone books, 2011. s. 9-12. ISBN 978-80-8109-193-3.
[4] SAKÁL, S. 2004. *Strategický manažment*. 1. vyd. Bratislava: Vydavatelstvo STU, 2004. ISBN 80-227-2153-0.
[5] HRDINOVÁ G. , DRIENIKOVÁ K., NAŇO T. , SAKÁL P. 2011. *Udržateľné SZP – Integrálna súčasť stratégie udržateľného rozvoja priemyselného podniku*. Internation Scientific Conference „In LOOK DAYS 2011“ 13. — 14. Október 2011. Aula Maxima, TECHNICAL UNIVERSITY OF KOŠICE SLOVAKIA.
[6] HERCÍK, P. 2010. *Společenská odpovědnost organizací v kontextu komplexní podnikové integrace*. Dizertačná práca. UTB FME V ZLÍNE. [online]. 2010 [cit. 2013-01-10]. Dostupné na internete: http://dspace.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/13098/herc%C3%ADk_2010_dp.pdf?sequence=1
[7] TRNKOVA, J. 2004. *Spoločenska odpovědnost firem – Kompletni průvodce temata a zavěry z průskumu v ČR*. Praha: BusinessLeadersForum, 2004.
[8] TOENNESEN, CH. a kol. 2010. *Príručka na sebahodnotenie spoločností pri uplatňovaní spoločensky zodpovedného podnikania*. Vilnius: UAB „Baltijos kopija“, 2011. s.13.

KONTAKT

Ing. Mgr. Gabriela Dubcová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
gabriela.dubcová@euba.sk

UPLATŇOVANIE VYBRANÝCH DAŇOVÝCH STIMULOV PRE PODNIKATEĽSKÉ SUBJEKTY V ZDAŇOVANÍ PRÍJMOV V SR

APPLICATION OF SELECTED TAX INCENTIVES FOR BUSINESS IN INCOME TAXATION IN SLOVAKIA

Ivona Ďurinová

ABSTRACT

The business environment is affected by many factors, among the most important undoubtedly include tax laws. In this paper, the author focuses on the application of selected tax incentives for businesses in the context of income taxation in Slovakia. Analyzes and evaluates the development of depreciation policy, amortization of tax loss and Institute of lump expenses. The author analyzes the changes in this area, highlighting both positive and negative aspects of these changes with regard to the business community.

KEY WORDS

business environment, amortisation, depreciation methods, depreciation rates, amortization period, lump sum expenses, tax accounting, amortization of tax loss.

JEL Classification

H20

ÚVOD

Podnikateľské prostredie je ovplyvňované mnohými faktormi, medzi dôležité faktory patria nepochybne politické faktory, ktoré sa odrážajú aj v daňových zákonoch. Tie môžu podnikateľské prostredie ovplyvniť pozitívne alebo negatívne. Štát môže prostredníctvom daňovej politiky podporiť investovanie, napr. vhodnou odpisovou politikou, môže podporiť podnikateľskú činnosť prostredníctvom inštitútu umorovania daňovej straty (podieľa sa tak aj na prípadných negatívnych výsledkoch podnikateľskej činnosti), snahou znižovať podnikateľským subjektom administratívne náklady zdanenia, atď.

Príspevok sa zameriava na uplatňovanie vybraných daňových stimulov pre podnikateľské subjekty v kontexte zdaňovania príjmov v SR, analyzuje a hodnotí vývoj odpisovej politiky, ištitút umorovania daňovej straty a paušálnych výdavkov, pričom poukazuje na pozitívne ako aj negatívne aspekty zmien v tejto oblasti so zreteľom na podnikateľské subjekty.

Odpisová politika

Z daňového hľadiska predstavujú odpisy spravidla najvýznamnejšie výdavky na dosiahnutie, udržanie a zabezpečenie príjmov daňovníka. Pre účely vyčíslenia daňových odpisov treba rešpektovať príslušné daňové zákony, prostredníctvom ktorých štát stanovuje účtovným jednotkám, v akej maximálnej ročnej výške si môžu obstarávacie ceny dlhodobého hmotného a nehmotného majetku preniesť v podobe nákladov do základu dane a tak si znížiť

* Ing. Ivona Ďurinová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikových financií. Príspevok je výstupom riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0064/13 Vplyv medzinárodného zdanenia a domáceho daňového systému na rozvoj podnikateľskej sféry SR (2013 - 2015), podiel na projekte 100 %.

daňovú povinnosť. Do konca roku 1999 sa síce uznával odpis ako oprávnený daňový výdavok, musel byť však uplatnený v každom zdaňovacom období. Ak sa odpis v príslušnom zdaňovacom období neuplatnil, nemal daňovník právo predĺžiť dobu odpisovania majetku. Od 1. 1. 2000 nemusí daňovník uplatniť v príslušnom jednom alebo aj viacerých zdaňovacích obdobiach odpis, ale môže o rovnaký počet rokov neuplatnenia daňových odpisov predĺžiť dobu odpisovania v budúcnosti. Prerušiť odpisovanie nemôže daňovník - fyzická osoba, ktorý uplatňuje paušálne výdavky. Možnosť prerušenia odpisovania je nástrojom daňového plánovania, ktorý daňovník môže využiť najmä v prípade výkyvov v hospodárení alebo v prípade štrukturálnych zmien. Túto skutočnosť možno teda hodnotiť pozitívne ako ústretový krok voči podnikateľom.

S účinnosťou zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov k 1. 1. 2004 sa zvýšila hranica vstupnej ceny pri hmotnom majetku zo sumy 20 000 Sk na 30 000 Sk a pri nehmotnom majetku zo 40 000 Sk na 50 000 Sk. Za pozitívnu zmenu možno považovať zrušenie limitov na maximálnu výšku vstupnej ceny, z ktorej bolo možné odpisovať podľa predchádzajúceho zákona dopravné prostriedky. Zúžil sa okruh odpisových skupín z 5 na 4 vzhľadom na to, že sa zlúčila 4. a 5. odpisová skupina. Doba odpisovania hmotného majetku v 1. odpisovej skupine je 4 roky, v 2. odpisovej skupine je 6 rokov , v 3. odpisovej skupine 12 rokov a v 4. odpisovej skupine 20 rokov. Za pozitívne možno považovať najmä skutočnosť, že sa skrátila doba odpisovania u všetkých budov a stavieb z 30 rokov na 20 rokov.

V podmienkach trhového hospodárstva sú rozpracované a využívané rôzne účtovné odpisové metódy[1], pre daňové účely si však účtovná jednotka mohla a aj v súčasnosti môže vybrať pri výpočte odpisov **rovnomernú** alebo **zrýchlenú metódu** odpisovania hmotného majetku.

Pri rovnomernej metóde odpisovania sa používa len jedna ročná odpisová sadzba bez ohľadu na to, či ide o prvý rok odpisovania, ďalšie roky odpisovania alebo odpisovanie po vykonaní technického zhodnotenia, pričom ročná odpisová sadzba je v zákone vyjadrená podielom priradenej doby odpisovania. Pri rovnomernom odpisovaní sa ročný odpis teda určí ako podiel vstupnej ceny hmotného majetku a doby odpisovania ustanovenej pre príslušnú odpisovú skupinu.

Spôsob uplatnenia zrýchlenej metódy odpisovania sa v porovnaní s predchádzajúcou právnou úpravou nemení. Ročný odpis hmotného majetku sa určí v prvom roku odpisovania ako podiel jeho vstupnej ceny a priradeného koeficientu. V ďalších rokoch sa odpis vypočíta ako podiel dvojnásobku jeho zostatkovej ceny a rozdielu medzi priradeným koeficientom a počtom rokov, počas ktorých sa už odpisoval.

Výhody použitia rovnomernej metódy sú najmä v jednoduchosti výpočtu, zrýchlená metóda však umožňuje vyšší odpis v čase, keď sú väčšinou náklady na opravy a údržbu nízke. Spoločnosť tak môže v prvých rokoch odpisovania naakumulovať prostriedky, ktoré môže využiť v čase, keď odpisy budú klesať ale náklady na údržbu a opravy budú stále väčšie. V rámci výberu stratégie odpisovania, by mal podnikateľský subjekt brať do úvahy svoj podnikateľský zámer a urobiť si prepočet odpisov hmotného a nehmotného majetku podľa oboch metód a na základe výsledkov sa rozhodnúť, či bude pre neho výhodnejšie uplatniť rovnomernú metódu odpisovania, kedy sa sumy odpisov rozložia rovnomerne v rámci doby odpisovania alebo zrýchlenú metódu odpisovania, kedy sa vyššie sumy odpisov uplatnia v najbližších rokoch. Zvolený spôsob odpisovania síce nemá vplyv na dobu odpisovania, ale vplyv na rozdielny priebeh odpisov a teda aj na výšku základu dane v jednotlivých zdaňovacích obdobiach je nepopierateľný.

Za dôležitú zmenu možno považovať tú skutočnosť, že od roku 2004 v nadväznosti na zákon o účtovníctve a postupy účtovania hmotný majetok môže v určitých prípadoch

[1] Bližšie pozri Jánošová, V.: Zdroje financovania podniku. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2008, s. 55.

odpisovať okrem „právneho vlastníka“ aj skutočný užívateľ majetku, teda tzv. „ekonomický vlastník“. Takýmto prípadom je finančný prenájom ako forma obstarania hmotného majetku.

Na zmiernenie hospodárskej krízy boli v roku 2009 zavedené rôzne opatrenia, ktoré mali podporiť podnikateľské prostredie, a to aj v daňovej politike. Medzi hlavné zmeny patria:

1. Zvýšila sa hranica posudzovania vstupnej ceny hmotného a nehmotného majetku. V prípade hmotného majetku sa vstupná cena zvýšila z 996 eur na 1 700 eur a v prípade nehmotného majetku z 1 660 eur na 2 400 eur. Úprava vstupnej ceny umožnila podnikateľským subjektom zlepšiť peňažné toky firiem, vzhľadom na to, že do daňových výdavkov mohli zaradiť vyšší jednorazový odpis majetku. Táto zmena mala tiež viesť k stimulovaniu nákupu majetku.

2. Za účelom podpory podnikania boli niektoré druhy hmotného majetku presunuté do nižších odpisových skupín, čo znamená, že sa skrátila doba ich odpisovania. Tak boli do 1. odpisovej skupiny preradené napr. stroje pre potravinársky priemysel, textilný, odevný a kožiarsky priemysel, traktory a ostatné zariadenia pre poľnohospodárstvo a lesníctvo, tlačiarenské stroje a prístroje na váženie a meranie, ktoré pôvodne patrili do 2. odpisovej skupiny. Do 2. odpisovej skupiny z 3. odpisovej skupiny boli preradené napr. rýpadlá a kolesové nakladače, zdvíhacie a manipulačné zariadenia, elektrické rozvodné a ovládacie zariadenia.

3. Zaviedlo sa tiež tzv. komponentné odpisovanie, ktoré umožňuje rozčleniť samostatné hnuteľné veci na menšie oddeliteľné súčasti, ktoré sa odpisujú v rovnakej odpisovej skupine ako samostatná hnuteľná vec, ktorej vstupná cena musí byť vyššia ako 1 700 eur. V prípade budov a stavieb zákon umožňuje vyčleniť na samostatné odpisovanie štyri druhy jednotlivých oddeliteľných súčastí: rozvody počítačových sietí, osobné a nákladné výťahy, eskalátory, pohyblivé chodníky a klimatizačné zariadenia, ktorých doba odpisovania je kratšia ako doba odpisovania budovy alebo stavby. Komponentný spôsob odpisovania je výhodný v tom prípade, ak majú oddeliteľné súčasti rôzny priebeh opotrebenia a rôznu dobu použiteľnosti. V prípade odpisovania majetku po komponentoch (častiach) tak podnik vykazuje vyššie náklady na odpisy ako v prípade odpisovania majetku ako celku.

K ďalším dôležitým zmenám v odpisovaní dlhodobého hmotného majetku na daňové účely došlo s účinnosťou od 1. 1. 2012. Daňové odpisy dlhodobého hmotného majetku sa môžu uplatniť v prvom roku odpisovania len v pomernej výške z ročného odpisu vypočítaného v závislosti od počtu mesiacov používania. Daňový odpis dlhodobého hmotného majetku sa teda v prvom roku vypočíta v alikvotnej časti zodpovedajúcej počtu mesiacov používania majetku, a to počnúc mesiacom jeho zaradenia do užívania do konca zdaňovacieho obdobia. Už nie je možné uplatniť ho v plnej výške ako dovtedy. Odpis možno uplatniť len v alikvotnej výške, teda ak sa zaradí automobil v decembri, tak vo výške 1/48, (t. j. vo výške mesačného odpisu z doby 4 rokov). Zvyšná časť ročného odpisu, ktorú daňovník neuplatnil do daňových výdavkov v prvom roku odpisovania sa zahrnie do základu dane podľa toho, či bolo alebo nebolo na hmotnom majetku vykonané technické zhodnotenie.

Umorovanie daňovej straty

Umorovanie daňovej straty možno považovať za daňový stimul predovšetkým pre začínajúce podnikateľské subjekty, ktoré v prvých rokoch svojej podnikateľskej činnosti vykazujú daňovú stratu. Daňovú stratu tak môžu odpočítavať od základu dane v ďalších zdaňovacích obdobiach, čím si znižujú svoju daňovú povinnosť.

Právna úprava umorovania daňovej straty v zákone č. 366/1999 Z. z. o daniach z príjmov bola veľmi obmedzujúca. Podnikateľské subjekty si mohli odpočítavať daňovú stratu počas piatich nasledujúcich rokov po vykázaní daňovej straty, ale len rovnomerne, odpočítaná časť straty sa musela preinvestovať do troch rokov, inak sa musela táto časť pripočítať k základu dane a zdaniť a od tretieho roku musel podnikateľský subjekt dosiahnuť

základ dane vyšší ako 150 000 Sk. Pre mnohých drobných živnostníkov to znamenalo, že celú daňovú stratu ani nemohli umoriť.

Právna úprava umorovania daňovej straty v zákone č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov bola k 1. 1. 2004 voči podnikateľským subjektom ústretovejšia. Podnikateľské subjekty mohli odpočítavať daňovú stratu počas nasledujúcich piatich rokov do výšky vykázaného daňového základu (teda rovnomerne aj nerovnomerne) bez ďalších obmedzujúcich podmienok. Od roku 2010 mali možnosť podnikateľské subjekty umorovať vykázanú daňovú stratu neobmedzene počas nasledujúcich 7 zdaňovacích období (obdobie sa predĺžilo z 5 na 7 rokov).

Od 1. 1. 2014 bude možné daňovú stratu umoriť opäť len rovnomerne, a to počas najviac štyroch rokov, t. j. maximálne 25 % ročne. Toto obmedzenie nás z pohľadu konkurencieschopnosti s inými krajinami Európskej únie veľmi znevýhodňuje. Dokonca aj daňovo neatraktívne Francúzsko alebo Nemecko nemá žiadne obmedzenia, a to ani časové. Podľa prechodných ustanovení sa obmedzenie vzťahuje aj na neuplatnené daňové straty za zdaňovacie obdobia ukončené v rokoch 2010 až 2013, čo postihne najmä podnikateľské subjekty, ktoré vykázali straty v dôsledku hospodárskej krízy.

Paušálne výdavky

Paušálne výdavky možno považovať za daňový stimul, ktorý môžu využívať fyzické osoby na daňovú optimalizáciu. Ide o sumu, v ktorej sú zahrnuté všetky daňové výdavky daňovníka. Paušálne výdavky sa tiež nazývajú aj percentuálne výdavky.

Daňovník, ktorý si výdavky uplatňuje percentuálnym odpočtom, nie je povinný viesť predpísaným spôsobom účtovníctvo (nie je považovaný za účtovnú jednotku). Môže ich uplatniť len daňovník, ktorý nie je platiteľom dane z pridanej hodnoty alebo je ním, ale len časť zdaňovacieho obdobia. Daňovník, ktorý si uplatňuje paušálne výdavky, si môže navyše uplatniť aj poistné a príspevky, ktoré je povinný platiť, tie však už musí vedieť preukázať. V prípade, že poistné a príspevky neboli zahrnuté do základu dane v predchádzajúcich zdaňovacích obdobiach, toto poistné a príspevky si môže daňovník uplatniť vo výdavkoch v preukázanej výške. V paušálnych výdavkoch sú zahrnuté aj odpisy majetku, pričom v tom roku, v ktorom daňovník uplatňuje paušálne výdavky, nemôže odpisovanie prerušiť. Odpisy musí evidovať a o túto dobu nemôže odpisovanie predĺžiť.

Tento spôsob je pre daňovníka výhodný v tých prípadoch, keď skutočné výdavky na dosiahnutie, zabezpečenie a udržanie príjmov nie sú vyššie, ako je výška percentuálneho odpočtu, resp. daňovník nevie výdavky hodnoverným spôsobom preukázať. Využívajú ho väčšinou drobní podnikatelia, ktorých podnikateľská činnosť má menšiu nákladovosť, resp. sa vyznačuje najmä nárokmi na osobne vykonávanú činnosť a duševnú aktivitu alebo manuálnou zručnosťou (ide napr. o tvorivú činnosť autorov umeleckých diel, činnosť v oblasti informačných technológií, pečenie a výzdoba perníkov a pod.). Obľúbený je tento spôsob uplatňovania výdavkov aj pre svoju jednoduchosť a administratívnu nenáročnosť, patrí však tiež medzi motívy na nahrádzanie pracovnoprávnych vzťahov vzťahmi podľa Obchodného zákonníka. Väčšinou platí, že čím sú paušálne výdavky vyššie, tým je snaha mnohých podnikateľov obchádzať pracovnoprávne vzťahy väčšia. Daňovník si uplatní paušálne výdavky napriek tomu, že vykonávanú činnosť vzhľadom na jej charakter možno považovať podľa zákona o dani z príjmov za závislú činnosť. Daňovník pritom dodáva len živú prácu a všetky výdavky vynakladá a uplatňuje na daňové ciele zamestnávateľ. Daňové výdavky sú tak uplatnené duplicitne, čím dochádza vlastne k daňovým únikom.

Paušálne výdavky sa začali u nás využívať v rámci zdaňovania príjmov už v roku 1990, odvtedy boli viackrát modifikované, ale podstata ostala nezmenená.

Za zdaňovacie obdobie 2004 si daňovníci, ktorí neboli platiteľmi DPH po celý rok, mohli uplatniť výdavky vo výške 25 % z úhrnu príjmov z podnikania, z inej samostatnej

zárobkovej činnosti a z prenájmu nehnuteľností, pričom daňovníci, ktorí dosahovali len príjmy z remeselných živností, si mohli uplatniť výdavky až vo výške 60 % z týchto príjmov. Pri všetkých príjmoch, ktoré sú uvedené v § 6, sa mohli uplatniť výdavky iba jedným spôsobom.

Od 1. 1. 2005 sa možnosť uplatňovať paušálne výdavky rozšírila aj na daňovníkov, ktorí len časť zdaňovacieho obdobia nie sú platiteľmi DPH (časť roka sú a časť roka nie sú platiteľmi). Do konca roku 2005 sa mohli uplatniť výdavky vo výške 25 % z príjmov, od nasledujúceho zdaňovacieho obdobia sa zvýšili na 40 % z príjmov. Od roku 2005 však môžu daňovníci spôsoby uplatňovania výdavkov v rámci § 6 kombinovať. Napríklad od príjmov z podnikania a z inej samostatnej zárobkovej činnosti môžu daňovníci odpočítať paušálne výdavky a od príjmov z prenájmu nehnuteľností skutočné výdavky. V rámci príjmov z podnikania a z inej samostatnej zárobkovej činnosti si však daňovníci mohli a aj môžu uplatniť výdavky len jedným spôsobom. Zvýšená sadzba 60 % sa za určených podmienok využívala aj naďalej.

Sadzba paušálnych výdavkov sa zjednotila s účinnosťou od 1. 1. 2011, a to na výšku 40 %, čím daňovníci s príjmami z niektorých remeselných živností prestali byť preferovaní.

Do konca roku 2012 fyzické osoby s príjmami z podnikania, z inej samostatnej zárobkovej činnosti, z prenájmu a z použitia diela a umeleckého výkonu mohli pri svojej činnosti uplatňovať preukázateľné (skutočné) výdavky alebo sa mohli rozhodnúť pre uplatňovanie tzv. paušálnych výdavkov, a to vo výške 40 % zo zdaniteľných príjmov neobmedzene, uplatňovanie paušálnych výdavkov nebolo limitované maximálnou výškou.

Od 1. 1. 2013 sa podmienky uplatnenia paušálnych výdavkov sprísnili. Daňovníci si môžu uplatniť paušálne výdavky vo výške 40 % zo zdaniteľných príjmov, ale najviac do výšky 5040 eur ročne, resp. 420 eur mesačne. Uplatňovanie paušálnych výdavkov je teda obmedzené. Táto zmena má negatívny vplyv na daňovníkov, ktorých príjmy presahujú za zdaňovacie obdobie sumu 12 600 eur (40 % zo sumy 12 600 predstavuje 5 040 eur)[2], daňovníkov s príjmom vyšším ako 1 050 eur mesačne a takisto aj daňovníkov, ktorí počas zdaňovacieho obdobia začnú, resp. ukončia svoju činnosť, t. j. podnikanie alebo inú samostatne zárobkovú činnosť, resp. začnú alebo prestanú poberať príjmy z použitia diela a umeleckého výkonu. V tom prípade si môže daňovník uplatniť paušálne výdavky len v pomernej výške.

Zároveň sa zrušila možnosť uplatniť akékoľvek výdavky nerezidentom SR, ktorí na území SR vykonávajú činnosť umelca alebo športovca. Pri vyplácaní týchto príjmov sa daň zráža z hrubých príjmov, ale daňovník sa po skončení zdaňovacieho obdobia môže rozhodnúť pre podanie daňového priznania, v ktorom si uplatní výdavky percentom z príjmov alebo preukázateľne vynaložené výdavky.

Zrušená bola tiež možnosť odpočítavania paušálnych výdavkov od príjmov z prenájmu nehnuteľností. Daňovníci si môžu pri prenajímaní nehnuteľností uplatniť iba preukázateľné výdavky, a to na základe riadne vedeného účtovníctva alebo evidencie. Pre daňovníkov to znamená zvýšené náklady na administratívu (účtovanie resp. evidenciu) a v závislosti od výšky nájomného a skutočných nákladov na bývanie aj vyššie daňové zaťaženie.

Zrušila sa tiež možnosť uplatnenia paušálnych výdavkov z príjmov autorov za príspevky do novín, časopisov, rozhlasu a televízie (ak nejde o umelecký výkon), ktoré sú zdaňované zrážkovou daňou.[3] Príjmy autorov za príspevky do novín, časopisov, rozhlasu alebo televízie[4] sa zdaňujú dvomi spôsobmi:

---

[2] Pri zmene spôsobu uplatňovania výdavkov je treba prihliadať na znenie § 51a ods. 4 zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov.

[3] Do konca roku 2012 boli príjmy autorov za príspevky do novín a časopisov, rozhlasu a televízie zdanené zrážkovou daňou vo výške 19 % zo základu dane, ktorý sa určil nasledovne: základ dane = hrubé príjmy –

- Daň sa z nich nevyberie zrážkou, ak sa o tom vopred písomne dohodne platiteľ dane s autorom. Autor zdaní príjmy po skončení zdaňovacieho obdobia prostredníctvom podaného daňového priznania, pričom si môže uplatniť niektoré výhody (paušálne výdavky, nezdaniteľné časti základu dane, daňový bonus). Z týchto príjmov zaplatí poistné na zdravotné a sociálne poistenie aj vzhľadom na splnenie registračnej povinnosti.
- Ak sa príjmy zdania zrážkou, a to sadzbou 19 %, sú tým definitívne zdanené a neuvádzajú sa v daňovom priznaní. Týka sa to len tých príjmov autorov za uvedené príspevky, ktoré sú vyplácané na základe zmluvy o vytvorení diela, resp. aj zmiešanej zmluvy (zmluva o vytvorení diela spolu s licenčnou zmluvou), z ktorej nie je zrejmá presná odmena za vytvorenie diela a za použitie diela, ale je dohodnutá úhrnná odmena.

Pred vybratím dane zrážkou vyplácajúci subjekt už nemôže uplatniť výdavky vo výške 40 % z príjmov, ale len zrazený príspevok vo výške 2 % do Literárneho fondu. Zrušenie uplatňovania paušálnych výdavkov súvisí s tým, že sa obmedzila suma paušálnych výdavkov maximálne do výšky 5040 € ročne (platiteľ si nemôže v momente vyplatenia zdaniteľného príjmu a zrazenia dane overiť, či nedôjde k prekročeniu celoročnej sumy výdavkov). Pre príjmy zdaňované zrážkou sa ponecháva sadzba 19 %, aj keď sa príjmy fyzických osôb zdaňujú progresívnym spôsobom, a to dvomi sadzbami dane (platiteľ dane v momente vyplatenia zdaniteľného príjmu nemôže vedieť, aký vysoký bude celoročný základ dane daňovníka). Pre autorov uvedená zmena znamená výrazne nižší čistý príjem z vyplatených autorských honorárov a vyššie daňové zaťaženie. Predpokladajme, že daňovník dodá príspevok do odborného časopisu, pričom dohodnutá výška autorského honoráru je 280 €. Akú sumu by vydavateľstvo autorovi reálne vyplatilo v zdaňovacom období 2012 a 2013 uvádza tabuľka č.1.

Tabuľka 1 Porovnanie príjmu (autorského honoráru) po zdanení v roku 2012 a 2013

2012		**2013**	
Hrubý príjem	280 €	Hrubý príjem	280 €
Základ dane (ZD) = hrubý príjem – paušálne výdavky (40 % z príjmov)	280 – 112 = 168 €	Základ dane (ZD) = hrubý príjem – odvod do Literárneho fondu vo výške 2 % z hrubého príjmu	280 – 5,6 = 274,4 €
Daň (19 % zo ZD)	31,92 €	Daň (19 % zo ZD)	52,136 €
Čistý príjem = Hrubý príjem – daň – odvod do Literárneho fondu vo výške 2 % z hrubého príjmu	280 –31,92 – 5,6 = 242,48 €	Čistý príjem = Hrubý príjem – daň – odvod do Literárneho fondu vo výške 2 % z hrubého príjmu	280 – 52,136 – 5,6 = 222,264 €
		Rozdiel v čistom príjme	**- 20,216 € (- 8,3 %)**

Zdroj: vlastný výpočet

Od 1. 1. 2014 sa zjednocuje forma vedenia preukázateľných výdavkov daňovníkov, ktorí dosahujú príjmy podľa § 6 ods. 1 až ods. 4 zákona o dani z príjmov prostredníctvom

paušálne výdavky vo výške 40 % z hrubých príjmov. Autorovi bola vyplatená suma autorského honoráru po znížení o zrážkovú daň a príspevok do Literárneho fondu vo výške 2 % z hrubých príjmov.

[4] § 6 ods. 2 písm. a)

daňovej evidencie.[5] S daňovou evidenciou sa zjednocuje aj evidencia pre paušálne výdavky. Daňovníci, ktorí budú v roku 2014 uplatňovať paušálne výdavky budú povinní viesť evidenciu o:

- príjmoch v časovom slede v členení potrebnom na zistenie základu dane (príjmy zahrňované do základu dane a príjmy nezahrňované do základu dane) vrátane prijatých dokladov, ktoré spĺňajú náležitosti účtovných dokladov podľa § 10 zákona o účtovníctve,
- zásobách a pohľadávkach.

ZÁVER

Možno konštatovať, že negatívny dopad na podnikateľskú sféru budú mať najmä nové podmienky pre umorovanie daňovej straty (platné od 1. 1. 2014).

Podmienky odpisovania dlhodobého hmotného majetku sa v rámci odpisovej politiky v daňovom systéme SR postupne menili pozitívne v prospech podnikateľských subjektov. Najmä po zmenách v daňovej oblasti, ktoré priniesla daňová reforma k 1.1.2004 (obdobie po zavedení tzv. rovnej dane) sa uskutočnilo niekoľko prieskumov, ktoré monitorovali vplyv týchto zmien na podnikateľské subjekty. V rámci prieskumu[6], ktorý zrealizovala aj autorka tohto príspevku po prvom zdaňovacom období, kedy už bola zavedená tzv. rovná daň, sa tiež skúmalo, ako hodnotia podnikateľské subjekty novú právnu úpravu odpisovania. Výsledky prieskumu hovoria o tom, že novú právnu úpravu odpisovania považovalo za vyhovujúcu 93 % respondentov.

Za pozitívne možno považovať najmä nasledovné skutočnosti:

- postupné zvyšovanie vstupnej ceny odpisovaného hmotného a nehmotného majetku,
- postupné znižovanie doby odpisovania, najmä v prípade budov a stavieb,
- možnosť prerušenia odpisovania ako nástroja daňového plánovania,
- zníženie počtu odpisových skupín, pričom najdlhšia doba odpisovania je v súčasnosti 20 rokov,
- zjednodušenie spôsobu výpočtu rovnomerných odpisov,
- zrušenie limitov na maximálnu výšku vstupnej ceny, z ktorej bolo možné odpisovať dopravné prostriedky,
- zavedenie princípu odpisovania majetku u ekonomického vlastníka,
- zavedenie komponentného spôsobu odpisovania majetku.

Napriek mnohým pozitívnym krokom voči podnikateľským subjektom v rámci odpisovej politiky, možno sa stretnúť s názormi, ktoré považujú odpisy za bariéru v investovaní a navrhujú benevolentnejší prístup k odpisovaniu. Napríklad dovoliť každému podnikateľskému subjektu odpísať takú čiastku akú chce a kedy chce, za predpokladu, že nepresiahne 100 % investície. Samozrejme, že keby sa mohol ihneď o celú investovanú sumu znížiť základ dane, podporilo by to v investovaní najmä malých a stredných podnikateľov, ktorí sa ťažšie a najmä drahšie financujú v porovnaní s veľkými podnikmi. Zámerom odpisovej politiky prostredníctvom zmien platných od 1. 1. 2012 je však dosiahnuť vyšší výber daní, čo má negatívny dopad na podnikateľskú sféru. Cieľom je však konsolidovať verejné financie a udržať daňový systém efektívny.

Inštitút paušálnych výdavkov má napriek zavedeným obmedzeniam stále svoje opodstatnenie, treba však zvážiť, kedy je vhodné paušálne výdavky uplatňovať. Pritom treba

[5] Daňovú evidenciu bude môcť viesť každý daňovník, ktorý dosahuje príjmy z podnikania, inej samostatnej zárobkovej činnosti, prenájmu a z použitia diela a použitia umeleckého výkonu a to bez obmedzenia vykonávať danú činnosť a bez veľkostného obmedzenia dosiahnutých príjmov (výnosov) v bezprostredne predchádzajúcom zdaňovacom období (predtým príjmy (výnosy) nesmeli presiahnuť 170 000 eur).

[6] ĎURINOVÁ, I.: Daňová reforma v Slovenskej republike z hľadiska podnikateľskej sféry i občanov. In: E+M Ekonomie a Management, 2006, ročník:IX., čís. 3, s. 70-84.

myslieť na to, že takéto rozhodnutie je potrebné robiť každé zdaňovacie obdobie a pre každého daňovníka individuálne. Paušálne výdavky sú však pravdepodobne výhodnejšie ako skutočné výdavky pre podnikateľov, samostatne zárobkovo činné osoby, ktoré nemajú vysoké náklady a ich skutočné výdavky neprevyšujú paušálne výdavky podľa aktuálne platnej legislatívy (napr. tlmočníci, daňoví poradcovia, účtovníci, príbuzné činnosti vykonávané samostatne z domu), daňovníkov, ktorí sa chcú vyhnúť vedeniu účtovníctva alebo daňovej evidencii a s tým súvisiacim vyšším výdavkom (na účtovníka); odkladaniu všetkých dokladov. Povinnosť evidovať príjmy v časovom slede, zásoby a pohľadávky daňovníkovi však ostáva. Paušálne výdavky tiež využívajú daňovníci, ktorí sa chcú vyhnúť dodatočnému vyrubeniu dane alebo pokutám na základe daňovej kontroly z titulu nesprávneho vedenia účtovníctva.

LITERATÚRA

[1] ĎURINOVÁ, I.: Daňová reforma v Slovenskej republike z hľadiska podnikateľskej sféry i občanov. In: E+M Ekonomie a Management, 2006, ročník: IX., č. 3., ISSN 1212-3609.

[2] JÁNOŠOVÁ, V.: Zdroje financovania podniku. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. ISBN 978-80-225-2447-6.

[3] Zákon č. 366/1999 Z. z. o daniach z príjmov v znení neskorších predpisov

[4] Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov

[5] http://hnonline.sk

KONTAKT

Ing. Ivona Ďurinová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: ivona.durinova@euba.sk

CONCEPT RESEARCH OF THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN SELECTED COUNTRIES IN THE EUROPEAN UNION

Olaf Flak, Grzegorz Głód

ABSTRACT

The paper presents the concept of competitiveness research of enterprises in European countries, which is based directly on the Company Competitiveness Barometer. Finally, the whole assumptions of this approach and a detailed schedule of empirical research will be presented.

KEY WORDS

Competitiveness, Company Competitiveness Barometer, Competitive advantage

JEL Classification

L10; L20

INTRODUCTION

The previous studies concerning competitiveness have been confirming the importance of the process of *growth of competitiveness in the economy. However, there are many theories about the level of research on the company's competitiveness, but they have a tiny practical utility. The given approach, which is presented in this article makes an attempt to break this trend and at the same time proposes a practical application approach to the study of the competitiveness of enterprises at the European level.*

1. Competitiveness of a company

Basing on the previous research and their results described in the literature it is possible to reckon that competitiveness is often associated with product price, quality, resource productivity, costs of production, as well as competitive advantage.[3] However, competitiveness can be also understood as an ability to compete. Companies compete in order to survive market competition.[4] It may as well mean the ability and a way of coping with competition. One can define competition mechanisms and tools for a long-term and a short-term perspective.[5]

[1] PhD Eng.; Radio and Television Faculty, University of Silesia in Katowice
[2] PhD; Department of Entrepreneurship & Innovative Management, University of Economics in Katowice
[3] J.E. Lombana, Competitiveness and Trade Policy Problems in Agricultural Export. University of Gotingen 2006, s. 33
[4] Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej. Red. M. Gorynia. Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2002, s. 48.
[5] Z. Pierścionek, Koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa. „Przegląd Organizacji" 2005, nr 9

Therefore competitiveness is related to evaluation of competitors' business outcomes, as well as their abilities to gain future profits in a changeable micro-environment.[6] In the research it would be used such a definition of the company competitiveness. The company competitiveness is a set of features of the company which are multidimensional and which let describe a strength of the company to compete in a market sector.[7] For enterprises competitiveness is an abstract and universal concept one should introduce different components of this concept. This concept is described in the integrated model of company competitiveness.

2. Model of company competitiveness

Thoughtful literature overview of the topic combined with authors' research experience in examination of company competitiveness enabled them to define the most important scope of interests and definitions of the competitiveness integrated model. The model consists of 5 elements.[8]

The first element is the competitiveness potential, which consists of resources, which a company holds or should hold and which can be used to create or maintain its ability to compete. It refers to all of the enterprise capabilities resulting from its material and immaterial means. It can be discussed relatively and it deals with many aspects.

The second element if the competitive strategy. It is an accepted plan to gain competitive advantage over other business entities acting in an external business environment in order to meet enterprise's basic aims and objectives.

The third is the competitive advantage which is defined as the ability of an enterprise to offer material and immaterial values to its clients provided by the market. This is treated relatively and covers many different aspects.

The fourth is the competitive positioning, understood as the market and economic outcomes of an enterprise. These outcomes depend on the extent to which the abilities to compete have been or will be used.

What influences enterprise competitiveness is business environment. In the integrated model of company competitiveness business environment is referred to as the competitive platform and means features of an environment which surrounds an enterprise of the given sector. The influence of the features is equal for every enterprise acting in the same sector.

Figure 1. shows a visual representation and situational context that enables competitiveness.

[6] J.W. Bossak, W. Bieńkowski, Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku. Wyd. SGH, Warszawa 2004, s. 19
[7] O. Flak, G. Głód, Konkurencyjni przetrwają. Difin, Warszawa 2012, s. 44
[8] O. Flak, G. Głód, Konkurencyjni przetrwają. Difin, Warszawa 2012, s. 57

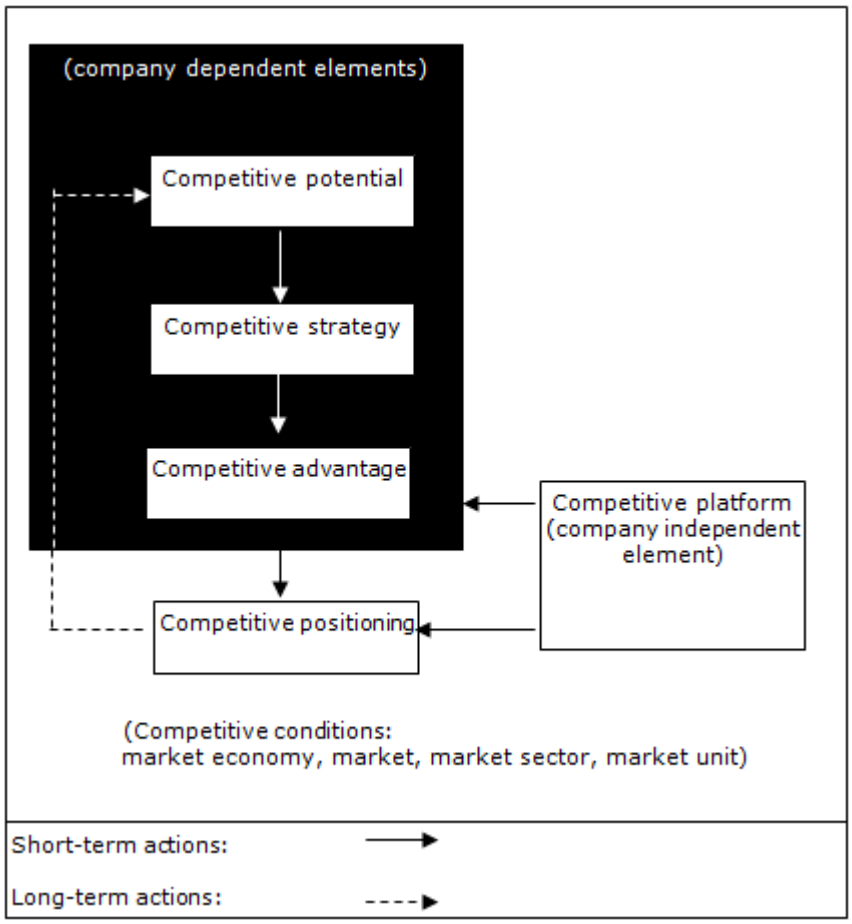


Figure 1. The integrated model of company competitiveness

Source: elaborated by the authors.

3. Aims of the research project

The aims of the research project concern several aspects of using the integrated model of company competitiveness in an international environment. We divided aims in two main groups: theoretical and applied ones.

The theoretical aims of the project are as follow:

a) To verify relations between the company competitiveness elements in the context of different countries and market sector (the examples of verification see: O. Flak, G. Głód: Barometr Konkurencyjności Przedsiębiorstw. Wyniki badań empirycznych. „Przegląd Organizacji" 2014, nr 1)
b) To assess the most important factors which influence on each element of the company competitiveness in different countries and market sectors.
c) To build market sector patterns which would describe internal features of different market sectors in different countries.
d) To conduct a long-term analysis on factors which make a company competitive in its sector market.
e) To develop the method of assessing company competitiveness used in the beginning of the research project.

The applied aims of the project consist of:

a) To make entrepreneurs and companies' managers aware of several factors which influence on the competitiveness of their companies, which the owners or managers were not aware before.
b) To develop the method of assessing company competitiveness by encountering new factors and reasons for the results of the competitiveness assessment.
c) To launch an application on mobile phones which would let measure competitiveness of a company at any time and any place.
d) To develop a cooperation between participants of the project (universities, market sector associates, data store companies and Eurostat).

4. Plan of the research project

The timetable of the project consist most important periods and actions to be taken. The draft of the plan is shown in the figure 2.

The concept of the research appeared in 2012 as the result of the first Company Competitiveness Barometer which was conducted in Poland in 21 market sectors. However, in the research took part 109 companies and there was no possibility to obtain statistical conclusions. The authors decided to develop the Barometer and in 2013 the group of companies consisted of 173 companies. The results was so encouraging that it was possible to verify relations between a competitive potential, a strategy of competition and competitive advantage in the integrated model of company competitiveness.[9]

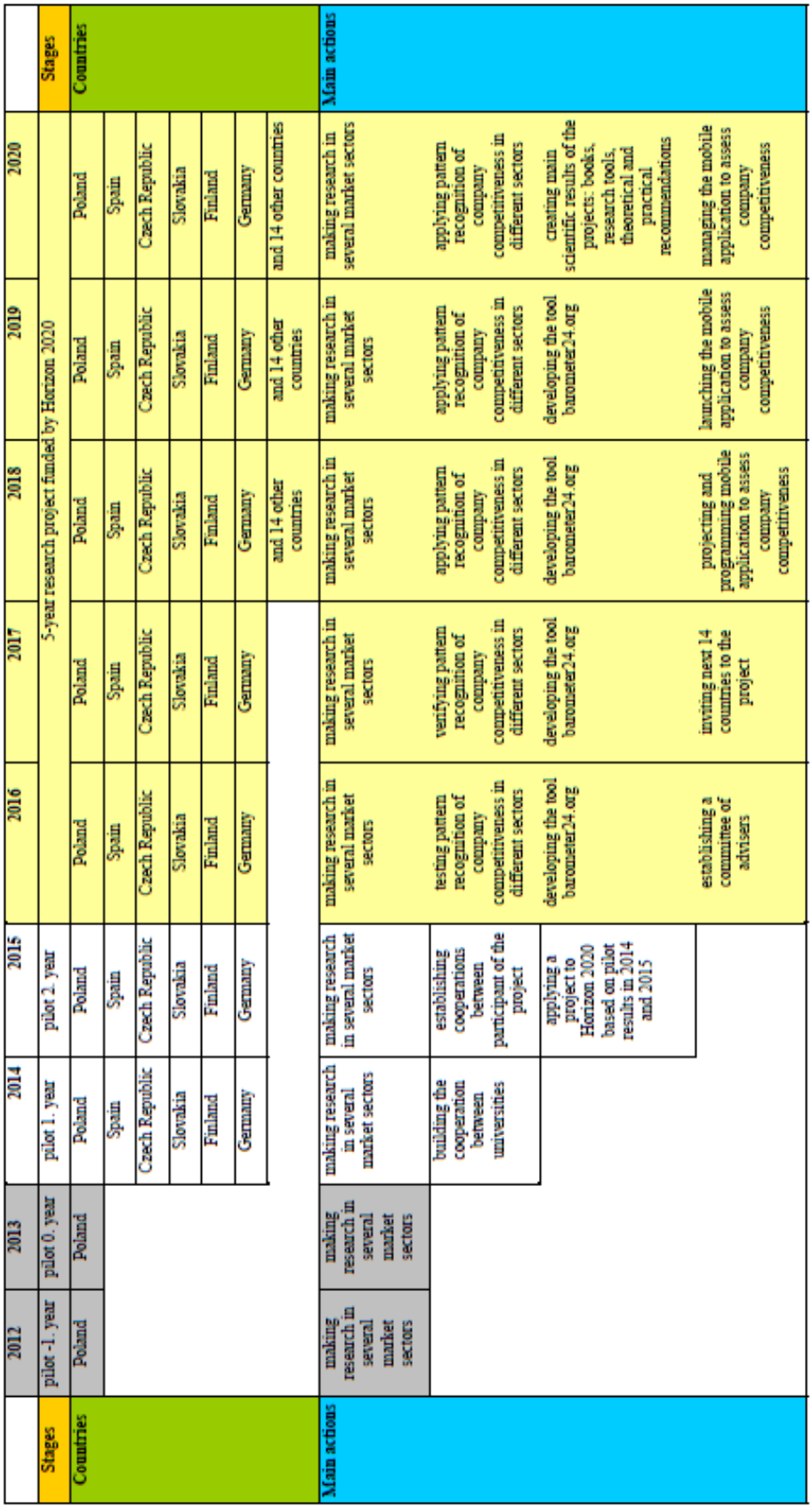
In 2014 the Company Competitiveness Barometer evolved into an international research project called Barometer24.org. This is enhanced version of the Company Competitiveness Barometer from 2012 and 2013. We add 15 new questions (there are 45 questions in total) and the Barometer24.org covers all 5 elements of the integrated model of company competitiveness.

Within 2014 it is planned to build a cooperation net of 6 European countries: Poland, Spain, Czech Republic, Slovakia, Finland and Germany so that the international pilot research would be possible to conduct in several market sectors. The results of the research are going to be used to form an application for a grant within Horizon 2020. The application is going to be applied in 2015. The same year another year of pilot research is going to be conducted in order to amplify the foundations of the future research project. The main research project is planned for the period of 5 years (2016-2020). During this period there would be taken several main activities:

a) In 2016 and 2017 the research is planned to be conducted in 6 countries in several market sectors. During that period there is also testing and verifying pattern recognition of company competitiveness in different sectors, developing the tool barometer24.org, establishing a committee of advisers and inviting next 14 countries to the project.
b) In 2018 and 2019 we plan to continue the research in all 20 countries in several sectors as well as to apply pattern recognition of company competitiveness in different sectors, develop the tool barometer24.org, project and launch a mobile application to assess company competitiveness.
c) In 2020, which is the last year of the project, we plan to continue the research, create main scientific results of the projects: books, research tools, theoretical and practical recommendations. Additionally we plan to develop and manage the mobile application to assess company competitiveness.

[9] O. Flak, G. Głód, Barometr Konkurencyjności Przedsiębiorstw. Wyniki badań empirycznych. „Przegląd Organizacji" 2014, nr 1

Figure 2. Plan of the research project



Source: elaborated by the authors.

5. Research tool

In Barometer24.org, there was used the questionnaire method, which was based directly on the previously selected 5 areas of an integrated model of competitiveness. These areas are: competitive potential (12 questions), competitive strategy (10 questions), competitive advantage (8 questions), competitive position (6 questions), a platform of competition (9 questions). We have chosen only such factors influencing on company competitiveness, which knowledge of the components of these given areas of competitiveness of the enterprises is mostly widespread among employees of this concrete company. However, the majority of the research questions do not require any detailed financial information, personal or technical from the respondent. The research tool is available on http://www.barometer24.org.

Methodology of the Barometer24.org has two independent algorithms to calculate the results. The first is used for statistical calculations using the collected data from the respondents. The second algorithm is used to indicate the respondent, after completing the questionnaire, the degree of competitiveness of the company he or she represents is ready to be checked out automatically.

The second algorithm deserves attention because its operation can be checked immediately after completing the questionnaire on Barometer24.org. Additionally, it concerned the method of calculating the measure of the competitiveness of the audited company (from 0 to 300 points , the more points the company is more competitive) and was based on three assumptions:

a) there is no theoretical existing model of answers, which would be not only absolutely correct in any sector of economy (the platform of competition), but also actual by the longer period of time- defining the characteristics of the most competitive companies,[10]
b) comparing the competitiveness of companies may take place only in a relative,[11]
c) the features of the most competitive companies in the sector are focused basically on some of their own particular features , but there is a low probability that these firms with extreme traits would belong to the most competitive ones.[12]

6. Participant of the research project

The participants of the project will be some Universities from the previously selected European countries that will be coordinating research among companies in their countries. In this way, there would be the possibility of analyzing the results of research not only on the national level, but also on the international level concerning many European countries. Beside of conducting the scientific research, the practical applicability plays the role as a big valuable factor of the presented concept.

The previously mentioned practical applicability appears in the form of collecting information about the competitiveness of companies in different sectors. In this way, a single

[10] O. Flak, G. Głód, Konkurencyjni przetrwają. Difin, Warszawa 2012, s. 44
[11] B. Olszewska, E. Piwoni-Krzeszowska, Partnerstwo z klientami szansą zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw. W: Przedsiębiorstwo i region w zjednoczonej Europie. Red. Z. Olesiński, A. Szplit. Wyd. Akademii Świętokrzyskiej, Kielce 2004, s. 507
[12] W. Bień, B. Dobiegała-Korona, M. Duczkowska-Piasecka, S. Kasiewicz, Z. Pierścionek, Skuteczne strategie. Wyd. CIM, Warszawa 1997, s. 143-144

company will be able to build up its program in order to improve its competitiveness, and ultimately use the barometer of competitiveness in a mobile computing application.

Additionally, the institutions that support the given companies from the level of European Union- using the research results, will be able to identify the potential areas of activities undertaken in the field of designing programs and forms of grants.

CONCLUSIONS

The following publication that presents the concept of competitiveness research in European companies, should also encourage the representatives of the scientific community to engage actively in this project. Despite of the fact that the presented research perspective spread over time, it is only a kind of a phased approach, it will permit later properly methodically develop the concept of research output.

LITERATURE

[1] Bień W., Dobiegała-Korona B., Duczkowska-Piasecka M., Jasiewicz S., Pierścionek Z., Skuteczne strategie. Wyd. CIM, Warszawa 1997

[2] Bossak J.W., Bieńkowski W., Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku, Wyd. SGH, Warszawa 2004

[3] Flak O., Głód G., Barometr Konkurencyjności Przedsiębiorstw. Wyniki badań empirycznych. „Przegląd Organizacji" 2014, nr 1

[4] Flak O., Głód G., Konkurencyjni przetrwają, Difin 2012

[5] Lombana J.E., Competitiveness and Trade Policy Problems in Agricultural Export, University of Gotingen 2006

[6] Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, red. M. Gorynia, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2002

[7] Olszewska B., Piwoni-Krzeszowska E.: Partnerstwo z klientami szansą zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw. W: Przedsiębiorstwo i region w zjednoczonej Europie. Red. Z. Olesiński, A. Szplit. Wyd. Akademii Świętokrzyskiej, Kielce 2004

[8] Pierścionek Z., Koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa, „Przegląd Organizacji" 2005, nr 9

CONTACT

Grzegorz Głód
Department of Entrepreneurship & Innovative Management
University of Economics in Katowice
ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice
e-mail: grzegorz.glod@ue.katowice.pl

Olaf Flak
Faculty of Radio and Television
University of Silesia in Katowice
ul. Bytkowska 1b, 40-955 Katowice
e-mail: ja@olafflak.com

PERSONÁLNY CONTROLLING V PODNIKU
PERSONAL CONTROLLING IN BUSINESS

Alžbeta Foltínová

ABSTRACT
Personal controlling means a new dimension whose importance is constantly increasing in recent years. Management and human resource planning is especially important for business performance. Human resources represent an important element for the company. This element is not only highly valuable in terms of quality, but also represents the most costly element in the company. It is necessary to monitor, analyze, evaluate deviations and then take appropriate steps to correct within the selected indicators of personnel controlling. The indicators of personal controlling are chosen by company as required.

KEY WORDS
Personal controlling, human resources, business performance, personal cost, information, reports

JEL Classification
G34, M40

ÚVOD

Výlučne racionálny prístup môžete uplatniť vo vzťahu k strojom.
Ale keď pracujete s ľuďmi, vaša logika si musí vybrať za poradcu porozumenie.
Akio Morita

Podobne ako pri vymedzení controllingu podniku, nie je ani v prípade personálneho controllingu k dispozícii jednoznačné definovanie. V odbornej literatúre, ale i v praxi sa stretávame s rôznymi pohľadmi na personálny controlling, respektíve controlling ľudských zdrojov. A to z dôvodu, že často krát uvádzajú autori svoju vlastnú definíciu tohto pojmu, kde sa nachádzajú taktiež ich vlastné myšlienky a postrehy. I preto existuje množstvo výkladov, z ktorých niektoré uvádzame.

V nemeckej literatúre sa controlling ľudských zdrojov vyskytuje pod pojmom Personal-Controlling, príp. Personalcontrolling. Anglická literatúra používa označenie HR Controlling (human resource controlling). Často sa v spojitosti s controllingom ľudských zdrojov uplatňuje termín personálny controlling. V predkladanom príspevku budeme i my používať pojem personálny controllig, okrem citácií.

Personálny controlling predstavuje dôležitú, neoddeliteľnú parciálnu časť podnikového controllingu. Je elitným pomocníkom na zlepšenie personálneho riadenia, slúži

* doc. Ing. Alžbeta Foltínová, CSc., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska

Príspevok vychádza s podporou Vedeckej grantovej agentúry Ministerstva školstva SR a Slovenskej akadémie vied v rámci projektu: 1/0910/12 „Controlling podnikov financovaných na princípe verejných zdrojov“, ktorej zodpovedným riešiteľom je autor príspevku so 100 % podielom.

na zvýšenie spokojnosti zamestnancov a v konečnom dôsledku na dosiahnutie podnikových cieľov.

V personálnom controllingu predstavujú ľudské zdroje podniku akýsi hnací motor, ktorý uvádza do činnosti ostatné zdroje a podmieňuje ich využívanie. Zároveň sú pre firmu práve ten najcennejší, ale i najdrahší zdroj, ktorý má v rukách právomoc v rozhodovaní o prosperite a konkurencieschopnosti podniku. Ak chce byť spoločnosť úspešná, musí si uvedomiť hodnotu a význam ľudských zdrojov, hlavne to, že ľudské zdroje znamenajú najväčšie bohatstvo podniku a ich riadenie rozhodne o úspechu či neúspechu podniku.[1]

Ľudské zdroje patria medzi najprogresívnejšie prvky rozvoja podniku. Preto je možné investície do ľudských zdrojov násobiť, a taktiež nimi aj eliminovať potenciálne riziká strát.

Ľ. Foltínová[2] vystihla komplexne podstatu controllingu ľudských zdrojov - pre controlling ľudských zdrojov je charakteristické, že sa neobmedzuje len na kvantitatívne aspekty vývoja, ale sa zaoberá aj kvalitatívnymi a strategickými prvkami riadenia ľudských zdrojov. Z toho vyplýva aj význam riadenia ľudských zdrojov pre výkonnosť podniku. Robí z controllingu ľudských zdrojov jeden zo strategických nástrojov riadenia. Taktiež je nevyhnutné v procese riadenia podniku, aby mal manažment k dispozícii relevantné informácie o výkonnosti a vynaložených nákladoch na ľudské zdroje – faktory konkurenčnej schopnosti. Z toho možno vyvodiť, že medzi hlavné úlohy tohto parciálneho controllingu patrí rozpočet ako aj sledovanie a analýza skutočných personálnych nákladov. Tieto informácie poskytuje controlling pre manažment, ktorý ich získava z manažérskeho, resp. nákladového účtovníctva a podrobnou analýzou personálnych nákladov poskytne informácie vo forme reportov manažmentu podniku.

Personálny controlling má pomáhať pri tom, aby sa zohľadnili podnikovo-hospodárske ciele pri nasadení faktora „práca“. Jeho prínos by sa mal prejaviť a vyhodnotiť na podnikovom úspechu. S personálnym controllingom sa produkuje transparentnosť, sily a slabosti personálneho controllingu sú viditeľné. Zatiaľ čo sú spolupracovníci a vedúci manažéri primerane informovaní, môžu lepšie plánovať a riadiť použitie personálu.[3]

Už v 60. rokoch 20. storočia sa v USA vynárajú vyjadrenia o personálnom controllingu. Avšak nebol vtedy o neho zaznamenaný žiadny záujem zo strany podnikov. Keď postupom času vznikali v 80. rokoch 20. storočia rozličné diskusie na tému controlling, nadobudol i personálny controlling na význame. Na podnik sa začalo pozerať ako na jeden kompaktný prvok, čo viedlo k tomu, že sa strategické ciele transformovali do plánov nižších podnikových jednotiek. Na začiatku 90. rokov sa už stáva významnou súčasťou moderného podnikového controllingu.

V nasledujúcej tabuľke sa nachádza prehľad rozličných perspektív, ktorý sa datuje od začiatku výraznejšieho vnímania personálneho controllingu. Každý jeden autor prikladá dôraz vo svojej controllingovej filozofii na niečo iné. Potthoff a Trescher kladú význam predovšetkým na plánovanie, kontrolu a následnú analýzu zistených odchýlok.

Autori Wunderer a Sailer ako prví prišli s tromi úrovňami personálneho controllingu, kam patrí nákladová úroveň, úroveň hospodárnosti a úroveň efektívnosti. Schulte vidí význam controllingu v orientácii na ukazovatele, ktoré sú schopné priniesť podniku dôležité informácie. Papmehl považuje personálny controlling za strategický plánovací a riadiaci nástroj pre personálnu oblasť. Autori Hentze

---

[1] PONIŠČIAKOVÁ, O. Teoretické vymedzenie riadenia ľudských zdrojov. *Práce a mzdy bez chýb, pokút a penále. Žilina : Poradca*. ISSN 1337-060X, 2008, č.11.

[2] FOLTÍNOVÁ, A. - FOLTÍNOVÁ, Ľ. Parciálny controlling vybraných nákladov podniku. In *Ekonomika* a *manažment* : *vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave*. - Bratislava : Fakulta podnikového *manažment*u Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2011. ISSN 1336-3301, 2011, roč. 8, č. 3, s. 72-88. VEGA 1/0604/10.

[3] http://www.business-wissen.de/personalmanagement/personalcontrolling-mit-kennzahlen-den-wert-der-mitarbeiter-beschreiben/, 01.06.2012.

a Kammel chápu personálny controlling ako rozsiahlu koncepciu proaktívneho personálno-ekonomického systému a zabezpečenia relevantných informácií.

Tabuľka 1: Vývoj ideí personálneho controllingu:

Potthoff, Trescher (1986)	personálny controlling je charakterizovaný prostredníctvom 3 funkcií: plánovanie, kontrola, analýza odchýlok v strategickom a operatívnom zmysle, metodika skúmania: teoretické analýzy.
Wunderer, Sailer (1987)	- personálny controlling je charakterizovaný pomocou cieľov strategickej a ekonomickej orientácie, resp. je podložený personálnou prácou, - popri tom pracuje na 3 úrovniach: • nákladová úroveň, • úroveň hospodárnosti , • úroveň efektívnosti, - metodika skúmania: teoretické a empirické analýzy.
Schulte (1989)	- pre personálny controlling je charakteristická orientácia na výrazné ukazovatele, - koncept personálneho controllingu, - metodika skúmania: teoretické analýzy.
Wunderer	
Papmehl (1990)	- personálny controlling sa považuje za strategický plánovací a riadiaci nástroj pre personálnu oblasť, - metodika skúmania: teoretické a empirické analýzy.
Wunderer (1992)	- personálny controlling sa tu chápe ako hodnotiaci nástroj (manažmentu, služieb, podniku, ...), - metodika skúmania: teoretické a empirické zistenia.
Hentze, Kammel (1993)	- personálny controlling je chápaný ako komplexná koncepcia proaktívneho personálno-ekonomického systému a prípravy relevantných informácií, - metodika skúmania: teoretické a empirické analýzy.
Haunschild (1998)	- personálny controlling sa v tomto prípade rieši z vedeckej, ekonomickej a organizačnej perspektívy,
Wimmer, Neuberger	- personálny controlling sa analyzuje a diskutuje z ekonomicko-manažérskej a politickej perspektívy, - metodika skúmania: teoretické a empirické zistenia.

Zdroj: SCHILDT, Ch. *Praktikumsarbeit : Personalcontrolling*. GRIN Verlag, 2007. 44 s. ISBN 978-3-638-79797-9.

Ciele a úlohy personálneho controllingu

Ako už bolo uvedené, personálny controlling sa zaoberá nielen kvantitatívnymi, ale i kvalitatívnymi a strategickými prvkami riadenia ľudských zdrojov, čo robí z neho strategický nástroj riadenia. Hlavným cieľom personálneho controllingu je sledovať

a analyzovať skutočné personálne náklady, a tým včas odhaliť nežiaduce účinky vplývajúce na podnik.

Podľa Z. Dvořákovej znamená personálny controlling aplikáciu metód controllingu v oblasti ľudských zdrojov predovšetkým pri takých aspektoch personálnej práce a personálnej činnosti, kde sú k dispozícii ukazovatele, ktoré vypovedajú najmä o úrovni či efektívnosti, napr. aký je počet personalistov na počet zamestnancov, aké sú plánované a skutočné mzdové náklady, aký je rozpočet na podnikové vzdelávanie a jeho čerpanie, atď. Controlling ľudských zdrojov sa zameriava na získavanie a výber, fluktuáciu a znižovanie počtu nadbytočných zamestnancov, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, odmeňovanie a poskytovanie zamestnaneckých výhod.[4]

K hlavným úlohám personálneho controllingu patrí:[5]

- **stanovenie cieľov** – predstavuje prvotnú úlohu personálneho controllingu, a to stanoviť dlhodobé strategické ciele, a zároveň aj krátkodobé operatívne ciele podporujúce stratégiu celého podniku. Taktiež je dôležité stanoviť aj príslušnú zodpovednosť za prípadné neplnenie stanovených kritérií.
- **sledovanie plnenia stanovených cieľov** – základ tvorí skúmanie a analýza odchýlok skutočnosti od plánovanej úrovne prostredníctvom:
- sledovania rôznych kvantitatívnych aj kvalitatívnych personálnych ukazovateľov a štandardov,
- určenia faktorov, ktoré vplývajú na úspešnosť plnenia cieľov v oblasti riadenia ľudských zdrojov.
- **návrh opatrení na zlepšenie**. Týka sa možností:
- eliminácie nedostatkov v oblasti riadenia ľudských zdrojov,
- zvyšovania efektívnosti v oblasti nákladov na ľudské zdroje,
- zlepšovania plánovania v oblasti ľudských zdrojov,
- zvýšenia efektívnosti riadenia ľudských zdrojov ako celku i jednotlivých personálnych procesov z hľadiska potrieb konkrétneho podniku.

Možno teda povedať, že medzi dôležité aktivity súvisiace s controllingom ľudských zdrojov patrí najmä plánovanie, rozhodovanie, koordinovanie, informovanie a v neposlednom rade kontrolovanie.[6]

Úspešnosť personálneho controllingu závisí o. i. aj od vhodného výberu ukazovateľov, ktoré si každý podnik stanovuje podľa svojich potrieb. Preto sa značný akcent upriamuje na kvantifikáciu ukazovateľov, aby sa zabezpečila efektivita personálneho riadenia a aby bolo možné hlavne vyhodnotiť výsledky jednotlivých dosiahnutých cieľov. Ukazovateľ teda predstavuje základný kameň systému personálneho controllingu.

Zisťovanie potreby jednotlivých nástrojov môže byť ako kvalitatívne, tak i kvantitatívne. Zameriava sa predovšetkým na operatívnu úroveň, nakoľko v praxi ide viac o krátkodobú až strednodobú potrebu. Avšak v jednotlivých prípadoch môže ísť i o podporu strategických úloh prostredníctvom dlhodobých potrieb.

Personálny controlling by mal byť orientovaný na dostatočné množstvo personálnych ukazovateľov vystihujúcich podnikové ciele a kľúčové faktory jeho úspechu.

S ohľadom na fakt, že podstatou nástrojov controllingu je porovnávanie skutočných a plánovaných podnikových ukazovateľov, ktoré sa prostredníctvom štatistických metód

---

[4] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha : C.H. Beck, 2007. xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

[5] http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/42490/1/OlexovaC_NastrojePersonalneho_SP_FES_2011.pdf, 25.02.2012.

[6] ESCHENBACH, R. *Controlling*. Redakce: Stefan Güldenberg, Werner Hoffmann. Praha : ASPI Publishing, 2000. 812 s. ISBN 80-85963-86-8.

spracúvajú, aby konečné, výsledné reporty dávali manažérom v zrozumiteľnej podobe relevantné informácie na skvalitňovanie ich manažérskeho rozhodovania, musia byť vybrané ukazovatele **merateľné**.[7]

V podniku sú obzvlášť pre oblasť personálnej práce charakteristické tzv. mäkké zložky riadenia, kde tieto zložky personálnych činností, pre ktoré je príznačná **kvalitatívna** povaha, tvoria kľúčovú úlohu z hľadiska dosahovania cieľov.

Zavedenie personálneho controllingu do podniku by malo priniesť nielen vyššiu efektivitu, ale taktiež by malo viesť k znižovaniu nákladov na ľudské zdroje. Ide najmä o klasifikáciu výkonu zamestnancov, účinnejšie riadenie personálnych nákladov a ich optimalizácia (plánovanie, nábor a výber, riadenie pracovného výkonu, odmeňovanie a zamestnanecké výhody, vzdelávanie), zhodnotenie investícií do náborov a ich kľúčové ukazovatele, controlling personálneho rozvoja, vyhodnotenie účinnosti vynaložených investícií do vzdelávania[8], a pod.

Na obr. 1 sú zobrazené vybrané príklady nástrojov personálneho controllingu a ich klasifikácia vzhľadom na týkajúce sa úrovne controllingu (strategická - operatívna), resp. na zameranie (kvalitatívne - kvantitatívne).

Keď hovoríme o výkonnosti zamestnancov, procesov, resp. celej organizácie, hovoríme o meraní a o ukazovateľoch. Medzi **personálne ukazovatele** patria základné techniky zväčša operatívneho a kvantitatívneho charakteru. Personálne ukazovatele sa vytvárajú z personálnych štatistík s použitím matematických a štatistických nástrojov, najviac sa používajú podielové ukazovatele (napr. počet zamestnancov na jedného zamestnanca personálneho útvaru).

Personálne štatistiky možno považovať za predchodcu personálnych ukazovateľov, kde sú číselné dáta vyjadrené ako absolútne hodnoty. Personálne štatistiky zväčša definujú:[9]

- personálne náklady (napr. plánované alebo skutočné náklady na mzdy zamestnancov),
- využívanie fondu pracovného času (napr. počet odpracovaných hodín zamestnancami za mesiac),
- počet zamestnancov, resp. štruktúru zamestnancov (napr. celkový evidenčný, alebo prepočítaný počet zamestnancov).

Personálne štatistiky nám teda dávajú k dispozícii informácie o stave v danom okamihu, pri porovnateľnosti s číselnými údajmi iných podnikov majú však slabú vypovedaciu schopnosť. Aby sa táto vypovedacia hodnota zvýšila, zvyknú sa dávať do vzťahov, ktorých výsledky je možné logicky interpretovať, ako napr. sledovanie prírastku a úbytku, indexácia. Týmto spôsobom vznikajú personálne ukazovatele.

Štandardy personálneho controllingu reprezentujú také hodnoty, ktoré by mala hodnota ukazovateľa dosiahnuť, kedy by bolo možné považovať výsledok za dobrý. V tomto prípade dobrý značí, že nie je potreba prijímať ďalšie, nápravné opatrenia. Štandardy môžu byť v podobe intervalu, resp. rozpätia, v ktorom sa hodnota daného ukazovateľa pokladá za prijateľnú. Štandardy ukazovateľa sa stanovujú na základe výsledku konfrontujúceho s inými podnikmi, napr. o budúcich plánoch podniku ako zníženie nákladov, či zvýšenie efektívnosti.

Pri vytváraní systému personálneho controllingu pomocou personálnych ukazovateľov sa na začiatku identifikujú ukazovatele pre procesy, kedy z týchto ukazovateľov vzniká tzv. **mapa ukazovateľov**. Tá prehľadne zachytáva používané ukazovatele podľa procesov a zamerania, obsahuje aj výpočtové výsledky ukazovateľov a následne sa analyzujú vývojové

---

[7] MEŇOVSKÝ, I. *Personálny Controlling. Personálny* a *mzdový poradca podnikateľa*. Žilina : *Poradca podnikateľa.* ISSN 1335-1508, 2005, č. 13-14, s. 189-207.

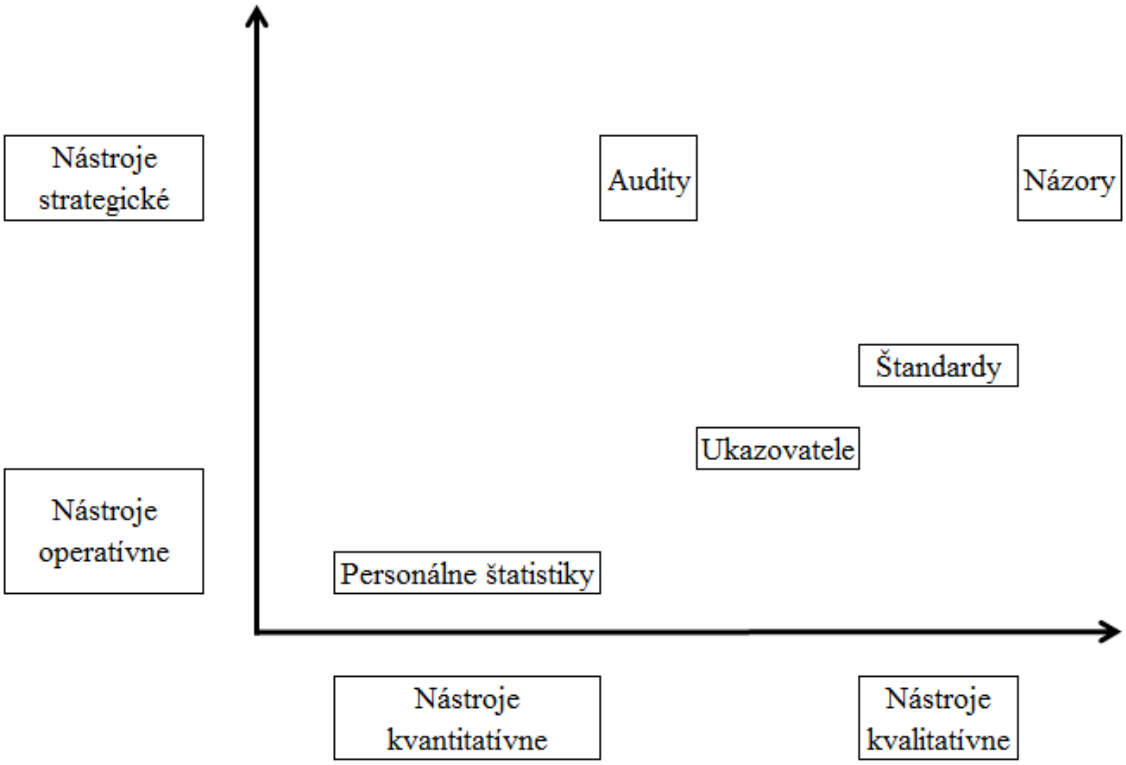
[8] http://www.romanresearch.sk/otvorene-treningy/hr-controlling/, 31.05.2012.

[9] http://blog.mktraining.sk/ukazovatel-zakladny-kamen-systemu-personalneho-kontrolingu/#more-180, 02.02.2013.

trendy. Detailnú charakteristiku ukazovateľa zobrazuje tzv. **karta ukazovateľa**, kde sa nachádza názov ukazovateľa vystihujúci jeho príslušnosť k procesu a identifikačný kód pre jednoduchší prehľad.

Množstvo ukazovateľov by nemalo byť väčšie ako tri na každý personálny proces. V praxi sa odporúča, aby prinajmenšom 80 % ukazovateľov malo pomerne stály charakter, aby bolo možné sledovať vývojové trendy, keďže tieto ukazovatele vytvárajú jadro mapy ukazovateľov, ktoré je z dlhodobého hľadiska nemenné. Zvyšných 20 % ukazovateľov by malo byť využitých na monitorovanie operatívnych potrieb manažmentu podniku. Ak podnik už využíva v systéme merania výkonnosti procesov tzv. indikátory výkonnosti, je možné ich zároveň využiť ako personálne ukazovatele v systéme controllingu ľudských zdrojov.[10]

Obrázok 1: Nástroje personálneho controllingu



Zdroj: http://www.weka-finanzen.ch/praxisreport_view.cfm?nr_praxisreport=645&s=Personal controlling, 20.03.2012.

Samozrejme vznikajú i problémy spojené s takými personálno-hospodárskymi faktormi, ktoré možno len veľmi ťažko alebo iba nepriamo merať. Okrem toho je v mnohých podnikoch problematické, že sa pracovníci cítia neustále kontrolovaní prostredníctvom personálneho controllingu. Tu môžu viesť oprávnené a neoprávnené úvahy k tomu, že sa k danej problematike vyjadria vedúci a vysvetlia špecifické ukazovatele, ktoré znepokojujú pracovníkov.[11]

V podnikoch sa v rámci personálneho controllingu venuje pozornosť vo veľkej miere predovšetkým položkám personálnych nákladov. Analyzujú sa náklady, ktoré bezprostredne súvisia so zamestnaneckými výhodami, a ktoré spadajú do osobných nákladov.

[10] http://blog.mktraining.sk/ukazovatel-zakladny-kamen-systemu-personalneho-kontrolingu/#more-180, 02.02.2013.
[11] http://www.business-wissen.de/personalmanagement/personalcontrolling-mit-kennzahlen-den-wert-der-mitarbeiter-beschreiben/, 01.06.2012.

Personálne náklady tvoria významnú časť nákladov v každom podniku. Prijímať správne opatrenia na všetkých úrovniach riadenia je podmienené kvalitnými a relevantnými údajmi. Personálny informačný systém je jediný, ktorý dokáže v controllingovom ukazovateli spojiť personálny náklad s kvalitou a zároveň s počtom zamestnancov alebo s charakterom a množstvom práce.[12]

ZÁVER

Úlohou controllingu vo všeobecnosti a zvlášť personálneho controllingu je vyzdvihnúť primeraným spôsobom potrebné dáta a informácie a poskytnúť ich k dispozícii podniku a pracovníkom. Pred tým je však potrebné analyzovať, kto a aké ukazovatele potrebuje.
Podniky v posledných rokoch zostavili špecifický **HR-Cockpit**. Prostredníctvom príslušného softwaru sú odporučené a vyzdvihnuté početné personálne ukazovatele, ktoré sa upravujú, aby boli zrozumiteľné pre jednotlivé cieľové skupiny.
Úspešnosť personálneho controllingu závisí o. i. aj od vhodného výberu ukazovateľov, ktoré si každý podnik stanovuje podľa svojich potrieb. Preto sa značný akcent upriamuje na kvantifikáciu ukazovateľov, aby sa zabezpečila efektivita personálneho riadenia a aby bolo možné hlavne vyhodnotiť výsledky jednotlivých dosiahnutých cieľov. Ukazovateľ teda predstavuje základný kameň systému personálneho controllingu.
Zavedenie personálneho controllingu do podniku by malo priniesť nielen vyššiu efektivitu, ale taktiež by malo viesť k znižovaniu nákladov na ľudské zdroje.

LITERATÚRA

[1] BARTH, T. – BARTH, D. *Controlling.* 2. Aufl. München : Oldenbourg, 2008. 391 s. ISBN 978-3-486-58631-2.

[2] DUBCOVÁ, G. - FOLTÍNOVÁ, Ľ. Vybrané témy controllingu ľudského kapitálu. In *Podpora controllingových systémov* v praxi SR podľa vyspelých *controllingových systémov* v krajinách Európskej únie II. : [zborník vedeckých prác]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-2977-8, s. 30-41. VEGA 1/0686/08.

KONTAKT

doc. Ing. Alžbeta Foltínová, CSc.
EU v Bratislave
FPM, Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/a
852 35 Bratislava
e-mail: afoltin@euba.sk

[12] http://www.versity.sk/produkty/softwarove-riesenia/magma/magma-hcm-personalny-controlling.html, 31.05.2012.

KLASTRE CESTOVNÉHO RUCHU A ROZVOJ REGIÓNOV SLOVENSKA

TOURISM CLUSTERS AND DEVELOPMENT OF THE SLOVAK REGIONS

Denisa Gajdová

ABSTRACT

Clustering has, for many enterprises and their associations, a lot of advantages, mainly in the are of decreasing of their entrepreneurial barriers which comes from their size. Cluster, together with this, helps to increase entrepreneurial specification, support the investment of governmets for the regional and brand development. This is, of course, connected with the positive effect of the regional development. Tourism clusters are typical clusters which are created spontaneously in regions of Slovakia, although there is no specific legislation. This article is therefore devoted to the possibilities of the regional development through tourism clusters in Slovakia, their obstacles and perspectives in accordance with the legislation focused on the tourism and Strategy of the tourism development 2020.

KEY WORDS

Clusters, Tourism, Small and Medium Sized Enterprises, Regional development.

JEL Classification

A10, B21, M20

ÚVOD

Klastrovanie má pre pre podniky v nich združené niekoľko výhod, ku ktorým patrí predovšetkým znižovanie ich podnikového obmedzenia, ktoré vyplýva z ich veľkostí. Klaster zároveň pomáha pri zvyšovaní špecializácie, podnecuje vlády k investíciám do odvetvia a regiónu súčasne. Z toho prirodzene vyplýva taký pozitívny efekt ako je rozvoj regiónov. „Klaster podporuje ekonomickú a sociálnu stabilitu regiónu. V regióne klaster, na základe spoločných cieľov členov klastra, zabezpečí nielen trvalo udržateľný a strategický rozvoj odvetvia ale zachovajú sa aj spoločenské hodnoty a zvýši sa životná úroveň obyvateľstva.“1

Mnohé malé a stredné podniky denne zápasia v boji o prežitie, pretože iba malé percento z nich má dostatok vlastných zdrojov na dlhodobé zaistenie existencie a rozvoja firmy. Pre viaceré z nich je preto, z dôvodu udržania svojho postavenia na trhu alebo vlastného prežitia, perspektívnou a schodnou cestou nájdenie partnera, ktorý by umožnil podniku ďalej prežiť, teda vytvorenie istého druhu spolupráce (kooperácie). Predovšetkým malé podniky a mikropodniky sa jej však bránia, z dôvodu neznalostí, individualizmu či potreby nezávislosti. Kooperácia MSP odráža vzájomný vzťah dvoch alebo viacerých podnikov, ktoré sa spolu dohodnú na spoločnom plnení určitého strategického cieľa alebo cieľov a za účelom naplnenia tohto cieľa budú vzájomne kooperovať.2 K formám strategického partnerstva tak patrí napríklad fúzia či akvizícia kedy ide o tesné formy

[1] BELEŠOVÁ, S. 2009: Klastre cestovného ruchu ako faktor regionálneho rozvoja. In: Geografické informácie 13. Bratislava: ŠEVT, a.s. Bratislava, 2009. ISSN 1337-9453. ISBN 978-80-8094-637-1. s 24.

[2] SMOLKOVÁ, E.-BOROVSKÝ, J. 2005: Strategické partnerstvá pre malé a stredné podniky, Bratislava, Eurounion, 2005, s. 343, ISBN 80-88984-84-X, s. 32

priameho získania kontroly nad získaným podnikom či priame splynutie s ním. Medzi oveľa voľnejšie podľa uvedených autorov patria aliančné dohody, sieťové aliancie či rôzne nemajetkové prepojenia.

Združenie podnikov vzniká spojením dovtedy právne a hospodársky samostatných podniky do väčších hospodárskych celkov, bez toho aby sa musela odstrániť právna samostatnosť podnikov pri rozhodovaní. „Kooperácia sa tak teda mení na základ práce a je životaschopná vtedy ak sa stretne s dôverou a uznaním rôznych organizácií, ktoré pracujú s cieľom vytvoriť siete, ktoré by dosiahli spoločné ciele a méty a ktoré by im umožnili byť konkurencieschopné.“[3] Klastre sú vo všeobecnosti považované za významný mikroekonomický faktor, ktorý zvyšuje prosperitu regiónov, zvyšuje prílev priamych zahraničných investícií, vytvára prostredie vhodné pre inovácie a tvorbu znalostí (z toho dôvodu sú regióny so silnými klastrami považované za inovačných lídrov). Malé a stredné podniky nie sú na rozdiel od tých veľkých schopné využívať napríklad úspory z rozsahu, nemajú dostatočné kapacity a prostriedky pre výskum vzdelávanie svojich zamestnancov, získavanie informácií apod. V tejto súvislosti je kooperácia ako spojenie malých a stredných podnikov, prostredníctvom klastra, možnosťou na zvýšenie ich konkurencieschopnosti

1. Oblasti spolupráce podnikov prostredníctvom klastrov a prínosy klastrov pre podniky v nich združené

Podľa Portera možno klaster chápať ako geografické sústredenie vzájomne prepojených firiem, špecializovaných dodávateľov, poskytovateľov služieb, firiem v príbuzných odvetviach a pridružených inštitúcií ako sú univerzity, agentúry a obchodné združenia, ktoré súťažia ale zároveň konkurujú.[4] Zároveň vyslovuje predpoklad, že vzájomne prepojené odvetvia sústredené geograficky na vymedzenom území sú hnacou silou národného, regionálneho a miestneho rozvoja. Medzi základné charakteristiky klastrov patria:5

1. Geografické koncentrácie (podniky majú spoločný región, ktorý ich spája)
2. Špecializácia alebo spoločný menovateľ (klastre sa sústreďujú na istú špecializovanú aktivitu alebo proces, ktorý je ich spoločným menovateľom)
3. Účastníci klastra (okrem podnikov sem patria aj výskumné ústavy a univerzity, inštitúcie verejnej správy, podniky z finančného sektora a pod.)
4. Dynamika a väzby klastra (hospodárska súťaž podporuje konkurenciu a zároveň je dôležitá spolupráca v rámci prepojených podnikov)
5. Kritické množstvo (potreba kritického množstva spolupracujúcich subjektov na dosiahnutie vnútornej dynamiky klastra)
6. Životný cyklus klastra (klaster je dlhodobo sa vyvíjajúci regionálny subjekt)
7. Inovácie (podniky v klastri sa musia prispôsobovať rýchle sa meniacim technologickým, obchodným a organizačným zmenám).

Spoločné záujmy môžu mať podniky v oblastiach ľudských zdrojov, výskumu a inovácií, obchodnej propagácie, financovaní investícií, lobovanie a pod. Manažment klastra môže sprostredkovávať výmenu informácií medzi členmi klastra ale aj s ďalšími prvkami mikroprostredia (dodávatelia, odberatelia, vzdelávacie a výskumné inštitúcie a pod.).

---

[3] OÑORO, M.: Ensayos de gerencia social otra gerencia es posible, riqueza, la de producción práctico.Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007c/315/, NºRegistro: 07/84544 ISBN-13: 978-84-690-8634-6.

[4] Porter, M. E.: Competitive Advantage of Nations, New York: The Free Press 1990.

[5] ANDERSSON,T. et coll. 2004. The Cluster Policies Whitebook. Malmö: IKED, 2004, ISBN 91-85281-03-4. s. 19-33.

Medzi hlavné prínosy klastrov považujú autori publikácie „Klastrovanie, predpoklad úspechu:[6]

- dosahovanie úspor a zníženie nákladov (možnosť dosiahnuť kritické množstvo, vzrast výroby a odbytu)
- zníženie obmedzení a zvýšenie špecializácie (špecializácia menších firiem a prístup k medzinárodným sieťam)
- zvýšenie konkurencieschopnosti
- zvýšenie rýchlosti prenosu informácií a zavádzania progresívnych technológií (vplyvom blízkosti firiem, silných väzieb)
- zvýšenie moci a vplyvu menších firiem
- umožnenie efektívneho prepojenia a partnerstva (spolupráca, veda a výskum, siete, dôvera)
- tvorba prostredia vhodného pre inovácie a tvorbu znalostí.

2. Vplyv klastrov cestovného ruchu na regionálnu konkurencieschopnosť v Slovenskej republike

Na Slovensku sa klastre vyskytujú oficiálne iba v oblasti cestovného ruchu, informačných technológií a automobilového priemyslu, napriek tomu, že klastrové iniciatívy možno vnímať aj v iných oblastiach priemyslu a služieb. Keďže slovenská legislatíva priamo pôsobenie klastrov neupravuje, väčšina formálnych združení funguje ako občianske združenie. Typickým príkladom klastrov, ktoré sú založené na regionálnom základe sú klastre cestovného ruchu, pri ktorých je destinácia základným zdrojom odlíšenia od konkurentov

Každá geografická oblasť Slovenska vykazuje rôzne ekonomické výsledky, zamestnanosť, štruktúru priemyslu, výšku miezd a iných ukazovateľov. Atraktivita a úspešnosť regiónu sú ovplyvnené rôznymi faktormi, medzi ktoré zaraďujeme schopnosť prilákať investora do regiónu, kvalita infraštruktúry, efektivita štátnych inštitúcií, daňové zaťaženie, legislatíva, investičné stimuly a pod. Na základe územného členenia SR je na potenciál tvorby klastrov pomerne dobrý. Tak ako je uvedené v tabuľke nižšie, Slovensko je rozdelené celkovo na 8 krajov, pričom okresy sú v celkovom počte 79 a obce 2927.

Tabuľka č.1: Regionálne členenie Slovenska

Kraj	Počet okresov	Počet obcí
Bratislavský	8	89
Trnavský	7	251
Trenčiansky	9	276
Nitriansky	7	354
Žilinský	11	315
Banskobystrický	13	516
Prešovský	13	665
Košický	11	461
spolu	79	2927

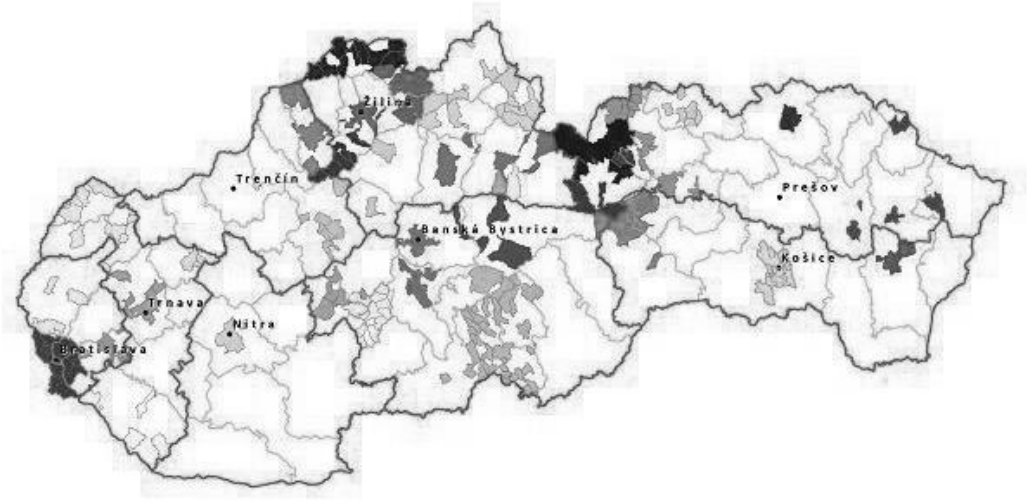
Zdroj: SR sumárne údaje, www.sodbtn.sk/obce/index_kraje.php, 11.4.2014

V skutočnosti je ale pokrytie Slovenska klastrami cestovného ruchu oveľa nižšie (viď. Obrázok č. 1). Je samozrejmé, že v rámci Slovenska existuje predpoklad pre tvorbu klastrov cestovného ruchu predovšetkým v turisticky najzaujímavejších destináciách ako sú Vysoké a

[6] Klastrovanie, predpoklad úspechu, Ministerstvo hospodárstva a výstavby SR, 2012.

Nízke Tatry Bratislava apod. no potenciál rozvoja cestovného ruchu má podľa nášho názoru oveľa viac oblastí ako je to v súčasnosti.

Obrázok č.1. Prehľad organizácií cestovného ruchu



Zdroj: Slovenský turizmus, http://www.slovenskyturizmus.sk/uvod/c-48/organizacie-cestovneho-ruchu/window.open%28this.href%29%3b/window.open%28this.href%29%3b/#.U10GfFcQMSN, 4.4.2014

Napriek nízkému výskytu klastrov v rámci celého územia Slovenska, možno, na základe tabulky č. 2 vidieť perspektivu ich ďalšieho vzniku a rozvoja v rámci rastúceho trendu rozvoja cestovného ruchu na Slovensku prostredníctvom rastúceho počtu návštevníkov v jednotlivých krajoch a rovnako aj prostrednícvom počtu prenocovaní v těchto krajoch. S výnimkou Trnavského, Trenčianskeho a Banskobystrického kraja je možné zaznamenať pozitivny index v medziročných obdobiach 2013/2012, v Bratislavskom, Prešovskom a Košickom kraji sa navyše táto skutočnosť prejavuje aj v raste podielu prenocovaní.

Tabuľka č.2: Návštevnosť ubytovacích zariadení v rámci jednotlivých krajov

Kraj	**Počet návštevníkov tis.**		**Index 13/12**	**Počet prenocovaní v tis.**		**Index 13/12**	**Podiel prenocovaní (%)**		**Index 13/12**
	2012	**2013**		**2012**	**2013**		**2012**	**2013**	
Bratislavský	709	812	**114,4**	1515	1687	**111,4**	17,4	18,3	**105,4**
Trnavský	204	206	100,8	845	861	102,0	9,7	9,4	96,5
Trenčiansky	190	185	97,5	757	755	99,7	8,7	8,2	94,4
Nitriansky	173	190	**109,6**	479	505	**105,4**	5,5	5,5	99,7
Žilinský	608	664	**109,3**	1868	1985	**106,3**	21,4	21,6	100,6
Banskobystrický	311	311	100,0	1064	1060	99,6	12,2	11,5	94,2
Prešovský	525	560	**106,7**	1704	1833	**107,6**	19,6	19,9	**101,8**
Košický	220	245	**111,6**	447	516	**108,2**	5,5	5,6	**102,3**
spolu	294	3173	**107,9**	8710	9205	**105,7**	100,0	100,0	100,0

Zdroj: http://www.agroturizmusslovakia.sk/workshopy/clanok/30, 8.4.2014

3. Klastre cestovného ruchu ako oblastné a krajské organizácie cestovného ruchu

Vzhľadom na skutočnosť, že slovenská legislatíva nepozná pojem klaster, všetky klastre cestovného ruchu existujú výlučne vo forme oblastnej alebo krajskej organizácie cestovného ruchu. Toto členenie je potrebné predovšetkým z toho dôvodu, že klastre u nás nemôžu žiadať o štátnu dotáciu na rozdiel od organizácie cestovného ruchu.

Registrácia organizácie cestovného ruchu podľa je upravená **§ 26** zákona č. 91/2010 Z. z. o podpore cestovného ruchu v znení neskorších predpisov. K návrhu na registráciu **oblastnej organizácie** cestovného ruchu je potrebné, podľa tohto zákona**:** Zakladateľská zmluva (§ 14 ods. 1), Zápisnica z ustanovujúceho valného zhromaždenia, ktorá musí byť podpísaná všetkými zakladajúcimi členmi (§ 14 ods. 7), Zloženie orgánov oblastnej organiyácie (§ 14 ods. 5, § 16), Stanovy oblastnej organizácie v dvoch listinných vyhotoveniach a ich prílohy (§ 14 ods. 6): a) Uznesenia obecných zastupiteľstiev o súhlase na vznik alebo vstup do oblastej organizácie, b) Názov a sídlo oblastnej organizácie, c) Predmet jej činnosti, d) Orgány oblastnej organizácie, ich pôsobnosť a spôsob rozhodovania, e) Podrobnosti o prijímaní členov, vedení zoznamu členov, o zániku členstva, členskom príspevku a spôsobe stanovenia jeho výšky, f) Práva a povinnosti členov, g) Zásady hospodárenia, h) Spôsob zrušenia oblastnej organizácie a naloženie s likvidačným zostatkom. Doklad o počte prenocovaní (podľa § 2 odseku d) cit. Zákona v ubytovacích zariadeniach na území zakladajúcich obcí (§ 24 ods. 2), Registračný formulár v rozsahu § 26 ods. 1 a Čestné vyhlásenia (§ 7 ods. 1 Zákona č. 428/2002 Z.z. o ochrane osobných údajov).

Založenie a vznik **krajskej organizácie cestovného ruchu (KOCR)** je podobné založeniu oblastnej organizácie cestovného ruchu, pričom členmi krajskej organizácie sú vyšší územný celok a najmenej jedna oblastná organizácia pôsobiaca na jeho území založená podľa tohto zákona. (§ 8 ods. 2). Celková organizačná štruktúra cestovného ruchu na Slovensku je nasledovná (viď. Obrázok č. 2)

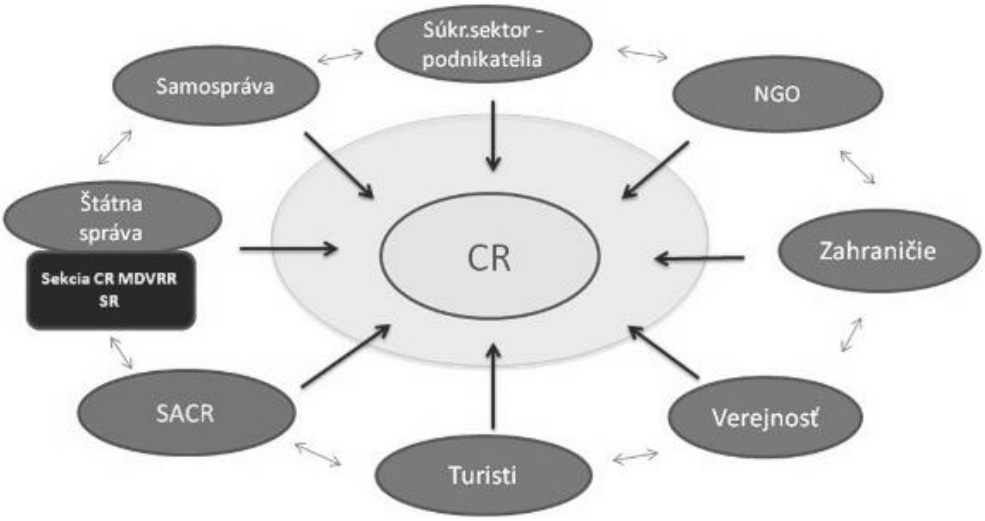
Obrázok č.2: Organizačná štruktúra cestovného ruchu v SR

Zdroj: KUHN, I.- TOMÁŠOVÁ, P. 2011: Úvod do destinačného manažmentu, dostupné online: www.sacr.sk, 15.4.2014

Obrázok č. 2 navyše znázorňuje ciele a aktivity, ktoré majú jednotlivé organizácie na príslušných úrovniach realizovať vo vzťahu ku klientom, t.j. návštevníkom ako cieľovej skupine organizácie cestovného ruchu.

Uznesením Vlády SR č. 379/2013 z 10. júla 2013 bola schválená **Stratégia rozvoja cestovného ruchu do roku 2020**. V rámci nej bolo deklarované, že cestovný ruch je „perspektívne“ odvetvie avšak so silným prierezovým charakterom a vysokou závislosťou na **spoluprácu a koordináciu**. Na obrázku nižšie je znázornená komplexná schéma subjektov CR na Slovensku.

Obrázok č. 3 Subjekty cestovného ruchu na Slovensku



Zdroj: Aktuálny vývoj cestovného ruchu na Slovensku roky 2013 -2014 http://www.agroturizmusslovakia.sk/workshopy/clanok/30, 8.4.2014

Za najvýznamnejšie problémy v rámci cestovného ruchu možno označiť:

- Organizačná štruktúra cestovného ruchu na Slovensku, ktorá je naznačená aj obrázkom vyššie, je síce jednoznačná, je však výrazne roztrieštená a má teda nízku efektívnosť a konkurencieschopnosť.
- V cestovnom ruchu pôsobí veľké množstvo podnikateľských subjektov, je nízka ich koordinácia, spolupráca a v širšom ponímaní tým aj konkurencieschopnosť.
- Trh cestovného ruchu Slovenska je veľmi otvorený a ničím nechránený.
- Existuje veľká a silná medzinárodná konkurencia.
- Ponuka služieb cestovného ruchu sa kompletizuje iba postupne.
- Atomizácia zariadení ako výsledok privatizácie
- Nedostatočná a kolísavá kvalita poskytovaných služieb, nedostatočná inovácia.
- Zložitý, málo prehľadný finančný systém v cestovnom ruchu
- Slabá marketingová činnosť na všetkých úrovniach vrátane podnikateľských subjektov
- Nízka hmotná zainteresovanosť pracovníkov podnikateľských subjektov cestovného ruchu.
- Nízka konkurencieschopnosť aj v dôsledku vysokého daňového a odvodového zaťaženia.

ZÁVER

Základným znakom a zároveň značkou klastrov cestovného ruchu je ich región. Úsilie každého takéhoto klastra je predať jeho značku. To platí pre tuzemské aj zahraničné trhy. Hlavnou činnosťou klastra cestovného ruchu by mala byť čo najlepšia prezentácia regiónu na domácom trhu a tiež v zahraničí. Forma prezentácie sa môže líšiť v závislosti od dostupných finančných prostriedkov a inovatívneho myslenia alebo marketingu. Obvyklými fórami prezentácií sú konferencie, workshopy, účasť na rôznych veľtrhoch, fotky, letáky, prezentácia pomocou médií a pod.

V rámci perspektív a súčasného stavu rozvoja klastrov cestovného ruchu možno konštatovať, že jednoznačne najnavštevovanejšou oblasťou je sever Slovenska, kde v Prešovskom a Žilinskom kraji ubytovacie zariadenia zaznamenávajú ročne spolu 4 - 5 mil.

prenocovaní, čo predstavuje približne 40 % z celkového počtu prenocovaní na Slovensku. Najvyššiu dynamiku vývoja však zaznamenávajú ubytovacie zariadenia v Bratislavskom kraji, kde už v súčasnosti sa prejavuje nedostatok ubytovacích kapacít predovšetkým v hoteloch vyšších kategórií.

Klastre cestovného ruchu fungujú na regionálnom princípe, vo väčšine prípadov ako združenia, ktoré sa spoločnými silami snažia o prezentáciu spoločného produktu, ktorým je v tomto prípade práve región. V podmienkach SR tvoria klastre cestovného ruchu podnikateľské subjekty. V porovnaní so zahraničím je na Slovensku absencia predovšetkým vzdelávacích inštitúcií a vedeckovýskumných pracovísk v rámci takýchto klastrov.

LITERATÚRA

[1] AGENTÚRA CZECHINVEST, 2007: Průvodce klastrem. http://www.czechinvest.org/data/files/pruvodce-klastrem-63.pd

[2] ANDERSSON,T. et coll. 2004. The Cluster Policies Whitebook. Malmö: IKED, 2004, ISBN 91-85281-03-4.

[3] BELEŠOVÁ, S. 2009: Klastre cestovného ruchu ako faktor regionálneho rozvoja. In: Geografické informácie 13. Bratislava: ŠEVT, a.s. Bratislava, 2009. ISSN 1337-9453. ISBN 978-80-8094-637-1

[4] DAHL, S. Michael – PEDERSEN, Ø. R. Christian – DALUM Bent: Entry by Spinoff in a High-tech Cluster Danisch Research Unit for Industrial Dynamics, Working Paper http://www3.druid.dk/wp/20030011.pdf>

[5] SMOLKOVÁ, E.-BOROVSKÝ, J. 2005: Strategické partnerstvá pre malé a stredné podniky, Bratislava, Eurounion, 2005, s. 343, ISBN 80-88984-84-X

[6] STRÁŽOVSKÁ, Ľ. 2004. *Malé a stredné podnikanie a rodinné podnikanie: osobitosti marketingu*. Bratislava: CRANIUM, s.r.o., 2004 s. 310. ISBN 80-9684443-7-7.

[7] International Labour Organization – Sustainable Enterprise Programme (Micro, Small and Medium Sized Enterprises and the Global Economic Crisis – Impact and Policy Responses), Paul Vandenberg 2009, ISBN 978-92-2-122-408-2, Switzerland.

[8] Klastrovanie, predpoklad úspechu, Ministerstvo hospodárstva a výstavby SR, 2012.

[9] www.oecd.org, 5.3.2013

[10] www.sodbtn.sk/obce/index_kraje.php, 11.4.2014

[11] http://www.agroturizmusslovakia.sk/workshopy/clanok/30, 8.4.2014

[12] KUHN, I.- TOMÁŠOVÁ, P. 2011: Úvod do destinačného manažmentu, dostupné online: www.sacr.sk, 15.4.2014

KONTAKT

Ing. Denisa Gajdová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: denisa.gajdova@euba.sk

MOŽNOSTI ZVYŠOVANIA ÚČINNOSTI MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCIE PODNIKU

WAYS OF IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF MARKETING COMMUNICATION

Katarína Grančičová

ABSTRACT

The current character of the marketing environment forces marketers to look for and create ever more effective marketing communication. One way of achieving this is by using integrated marketing communication. Our text discusses the concept, advantages, obstacles and rules of integrated marketing communication.

KEY WORDS

marketing, marketing communication, communication mix, integrated marketing communication, synergy effect

JEL Classification

M37

ÚVOD

Súčasný charakter marketingového prostredia núti marketérov hľadať a vytvárať stále účinnejšiu a efektívnejšiu marketingovú komunikáciu. Jednou z možností ako dosiahnuť tieto efekty je realizovať integrovanú marketingovú komunikáciu. Uvedený príspevok rieši jej podstatu, prínosy, prekážky a pravidlá aplikácie.

Podstata integrovanej marketingovej komunikácie

Pri vytváraní marketingovej komunikácie má marketér k dispozícii celý rad komunikačných nástrojov a prostriedkov, tzv. komunikačný mix. Ide o podsystémom marketingového mixu zahŕňajúci viacero premenných, z ktorých sa marketingový manažér v rámci tvorby stratégie marketingovej komunikácie snaží vytvoriť ich optimálnu kombináciu na dosiahnutie komunikačných a podnikových cieľov. V marketingovej literatúre sa možno stretnúť s rôznou kategorizáciou prvkov marketingovej komunikácie. Spravidla sa za **základné zložky** systému marketingovej komunikácie považuje päť metód: **reklama, podpora predaja**, **public relations**, **priamy marketing a osobný predaj**. Okrem týchto tradičných zložiek býva niektorými autormi komunikačný mix rozšírený o ďalšie prostriedky. Kotler často uvádza ako samostatný prvok marketingovej komunikácie aj **udalosti a zážitky, tzv. event marketing**[1]. Smith ako samostatné zložky marketingovej komunikácie rieši aj: sponzoring, výstavy, obal, miesto predaja a jeho úprava (merchandising), internet, ústnu komunikáciu medzi spotrebiteľmi navzájom a podnikovú identitu. Dôvodom rozširovania základného komunikačného mixu o ďalšie samostatné zložky je narastanie významu niektorých komunikačných metód v súvislosti s trhovými zmenami – napr. rastú požiadavky zákazníkov na komunikáciu - vyžadujú viac informácií pre svoje nákupné rozhodovanie,

[1] KOTLER, P. – KELLER, K.L. 2007. *Marketing management,* 12. Vydání, Grada Publishing, Praha, 2007, ISBN 978-80-247-1359-5, s. 575

žiadajú interaktívne spôsoby komunikácie..., tiež vznik a rozvoj nových foriem komunikácie v dôsledku rozvoja informačných a komunikačných technológií. Niektoré sa postupne vyčlenili zo základného komunikačného mixu aj preto, že kumulujú vlastnosti/charakteristiky viacerých základných nástrojov marketingovej komunikácie a nemožno ich preto jednoznačne zatriediť. Príkladom môže byť **Internet**, ktorý využíva viacero komunikačných prostriedkov. Napr.:

- reklama na internete: bannerová reklama, textová reklama – zápisy do katalógov a databáz portálov a vyhľadávačov, platené odkazy vo vyhľadávačoch, reklama kontextová apod.;
- public relations na internete: firemné webové prezentácie;
- podpora predaja na internete: všetky formy podpory predaja možno previesť aj do internetového prostredia, špecifickou formou sú napríklad vyhľadávače produktov vrátane ich cenového porovnania, affiliate marketing;
- priamy marketing na internete: predovšetkým elektronická pošta;
- sociálne média resp. siete/komunitné weby – komunikačný obsah týchto formátov je vytváraný samotnými užívateľmi, pričom im tieto platformy umožňujú navzájom diskutovať, zúčastňovať sa rôznych projektov, činností a pod. Ich význam z hľadiska marketingovej komunikácie spočíva predovšetkým v možnosti vytvárať na komunitných serveroch profily pre svoje produkty, monitorovať diskusiu o značkách, organizovať neformálny prieskum trhu, či získavať databázu pre reklamné účely.

Dnes, v podmienkach prudkého technologického rozvoja, spoločenských zmien a globalizácie na oslovenie, získanie a udržanie zákazníka už nestačí spoliehať sa na využívanie len niektorého, aj keď overeného prostriedku marketingovej komunikácie. Navyše súčasná podoba marketingovej komunikácie je diametrálne odlišná, ako kedysi. Vyššie naznačené zmeny a rozširovanie komunikačného mixu robia z marketingovej komunikácie zložitý komplex. Hranice medzi jednotlivými nástrojmi miznú, nástroje sa navzájom kombinujú a prelínajú. Využívanie bohatšej zmesi komunikačných kanálov a komunikačných nástrojov môže za istých okolností predstavovať problém. V mysli spotrebiteľa sa reklamné správy z rôznych médií zlievajú do jednej, prípadne si navzájom protirečia a môžu mať tak za následok nejasný imidž firmy i pozíciu značiek. Problémom v týchto podmienkach je aj to, že podnik často je schopný efektívne integrovať rôzne komunikačné nástroje, ktoré využíva[2].

Preto v nových podmienkach je jediným účinným riešením tzv. **integrovaná marketingová komunikácia (IMK).** T. z., že v procese tvorby stratégie marketingovej komunikácie podniku je potrebné optimálne zosúladiť/prepojiť/integrovať všetky vhodné nástroje tak, aby vznikol jeden funkčný celok, schopný zabezpečiť plnenie podnikových, marketingových a komunikačných cieľov.

Kotler IMK definuje ako „ucelený proces zahŕňajúci analýzu, plánovanie, implementáciu a kontrolu osobnej a neosobnej komunikácie, médií, správy a nástrojov podpory predaja, ktoré sú zamerané na vybranú cieľovú skupinu zákazníkov.“ Podľa Americkej asociácie reklamných agentúr predstavuje IMK koncepciu „plánovania marketingovej komunikácie, ktorá rešpektuje novú hodnotu, ktorá vzniká vďaka ucelenému plánu založenému na poznaní strategických rolí rôznych komunikačných disciplín, ako je obecná reklama, priamy kontakt, podpora predaja a public relations a kombinuje s cieľom vyvolať maximálny, zreteľný a konzistentný dopad.“[3] IMK tak možno charakterizovať ako:[4]

---

[2] KOTLER, P. a kol. 2007. *Moderní marketing*. Praha : Grada publishing, 2007. s. 816. ISBN 8024715452.

[3] PELSMACKER, P. – GEUENS, M. – BERGH J. V. 2003. *Marketingová komunikace.* Praha : Grada Publishing, 2003. s. 29. ISBN 80-247-0254-1.

[4] HORÁKOVÁ, I. – STEJSKALOVÁ, D. – ŠKAPOVÁ, H. : *Strategie firemní komunikace*, Management Press, Praha, 2000, ISBN 80-85943-99-9, s.36

- **zosúladené uplatňovanie** všetkých vhodných **nástrojov marketingovej komunikácie** – každý z nástrojov marketingovej komunikácie má svoje prednosti, ale aj nedostatky. Vhodnou vzájomnou kombináciou nástrojov marketingovej komunikácie možno prednosti posilniť a nedostatky eliminovať a tak dosiahnuť oveľa väčší účinok komunikácie – tzv. synergický efekt. Samozrejme treba mať na mysli, že len jednoduchý prísun veľkého množstva informácií cieľovej skupine úspech nezaručí. IMK musí byť nastavená tak, aby vytvárala jednotný a dôveryhodný obraz v mysliach tých, ktorým je určená.
- **obsahovo jednotnú komunikáciu** – t.j. strategickú koordináciu/zosúladenie obsahu všetkých produktových aj firemných informácií poskytovaných cieľovým skupinám. Obsahovo jednotná komunikácia je predpokladom vytvorenia jednotného a žiaduceho imidžu v povedomí spotrebiteľov, ale aj ostaných cieľových skupín.
- **komunikovať zo všetkými relevantnými cieľovými skupinami podniku** – zosúladenie záujmov podniku s záujmami všetkých relevantných cieľových skupín je základom pre vytvorenie dobrých vzájomných vzťahov a dosiahnutie trhového úspechu. Preto je dôležité identifikovať a poznať všetky cieľové skupiny, ktoré majú vplyv na podnikovú činnosť a nájsť spôsob ako dosiahnuť, aby zaujali pozitívny postoj k podniku a jeho produktom.

Rôzne definície sa tak zhodujú v tom, že komunikačné nástroje, ktoré tradične boli na sebe nezávislé, sú teraz kombinované tak, aby bol dosiahnutý synergický efekt a komunikácia sa stala homogénnou.[5] Navyše marketingová komunikácia v takejto podobe už nie je len súčasťou marketingového mixu, ale je previazaná aj s personálnou politikou a ďalšími podnikovými funkciami vrátane jej vzťahu k otázkam verejného záujmu.[6]

Výhody integrovanej marketingovej komunikácie

IMK spravidla prináša viacero výhod, pričom sa prejavujú nielen v komunikačnej oblasti, ale aj v ekonomickej oblasti, napr.:[7]

- pomáha rýchlejšie prekonávať zákazníkom všetky fázy jeho procesu nákupného rozhodovania, t. z. súčasne posilňuje povesť podniku, vedie dialóg so zákazníkom, buduje vzťah ...., zákazník rýchlejšie a lepšie porozumie komunikovanej správe.
- dokáže vytvárať silnejšie povedomie o produkte/firme používaním rovnakej témy, myšlienky súčasne rôznymi nástrojmi komunikácie.
- jednotný obsah komunikácie poskytuje cieľovým skupinám zároveň jednotný a ucelený obraz o podniku, čím sa zvyšuje dôveryhodnosť a vytvára jasný positioning značky.
- integrovaná marketingová komunikácia je hospodárnejšia – úspornejšia aj účinnejšia, je schopná priniesť lepšie resp. rovnaké výsledky za menej peňazí. Umožňuje redukovať náklady na marketingovú komunikáciu.

Umožňuje teda vytvoriť nielen konkurenčnú výhodu, ale aj ušetriť čas a peniaze, tiež podporiť predaj a zvýšiť výnosy.

---

[5] PELSMACKER, P. – GEUENS, M. – BERGH J. V. 2003. *Marketingová komunikace.* Praha : Grada Publishing, 2003. s. 29. ISBN 80-247-0254-1.
[6] PŘIKRYLOVÁ, J. – JAHODOVÁ, H. 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 48. ISBN 978-80-247-3622-8.
[7] MAJTÁN, Š. a kolektív. 2013. *Odbytová stratégia*, Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2013, s. ISBN 978-80-225-2252-6

Za základný prínos IMK sa však považuje jej synergický efekt. Ten spočíva predovšetkým v tom, že účinok jedného nástroja posilňuje efekt druhého a tým zvyšuje celkovú efektivitu marketingovej komunikácie podniku. Hodnota vytvorená IMK je teda vyššia ako jednoduchý súčet prínosov individuálnej a spravidla nekonzistentnej marketingovej komunikácie.
Teda aj keď ciele IMK zostávajú rovnaké, rozdiel medzi IMK a tradičnou marketingovou komunikáciou je v tom, že tieto ciele možno dosiahnuť oveľa efektívnejšie.

Prekážky integrovanej marketingovej komunikácie

Okrem výhod IMK so sebou prináša aj určité negatíva.

Napr. T. R, Duncan a S. E., Everett skúmali postoje, vnímanie IMK a tiež bariéry, ktoré brzdia jej implementáciu. Podľa zistení týchto autorov je IMK považovaná marketérmi za veľmi cennú koncepciu (jej potrebu vyvolala narastajúca zložitosť komunikačného prostredia, fragmentácia médií, ako aj zmeny v spôsoboch dosahovania konzistencie v komunikácii zameranej na propagáciu značky), súčasne však iba 50 až 70% klientov ju využíva aktívne, pričom ako hlavné bariéry v jej zavádzaní boli identifikované obmedzenia v rozpočte.[8]

Ďalšími obmedzeniami môže byť aj riziko nekonzistentnej komunikácie podniku ako celku a riziko určitej uniformity komunikácie (nadmerne opakovaná informácia, ktorá môže zákazníka znechutiť či rozčúliť).[9] Smith považuje za problémové pri vytváraní IMK aj:

- boj o moc medzi jednotlivými oddeleniami marketingovej komunikácie, jednotliví manažéri sa snažia chrániť svoj vplyv na rozpočet a tým aj svoju moc.
- obmedzovanie tvorivosti – pri plánovaní jednotlivých zložiek marketingovej komunikácie je potrebné vždy sledovať súlad s celkovou stratégií marketingovej komunikácie.
- problémy v určovaní časového plánu IMK – PR zameraná na budovanie povesti podniku sa môže dostať do konfliktu s krátkodobými reklamnými kampaňami resp. akciami podpory predaja, ktoré majú zvýšiť štvrťročné objemy predaja.
- nedostatok znalostí - málo ľudí, ktorí majú v podniku dostatok znalostí a aj reálnych skúseností vo všetkých disciplínach marketingovej komunikácie. To môže platiť aj pre marketingové/reklamné agentúry, ktoré často fungujú ako jednoodborové.
- problémy komunikácie s množstvom cieľových skupín zákazníkov.
- nedostatok snahy, nezáujem, tiež možný odor k zmenám.
- niektoré typy organizačných štruktúr môžu komunikáciu, dáta aj manažérov izolovať, napr. oddelenie PR nekomunikuje s oddelením marketingu, predajcovia sa nestretávajú s pracovníkmi oddelenia reklamy či podpory predaja, čo môže viesť k tomu, že predajca sa nedozvie o propagačnej akcii. [10]

Problémom samozrejme môže byť aj to, ako zmerať jej účinky a efekty, t.j. akým spôsobom ju vyhodnotiť ako celok.

[8] MESÁROŠOVÁ, M. – MESÁROŠ, P. 2003. *Účinnosť marketingovej komunikácie.* Bratislava : Ekonóm, 2003. s. 14. ISBN 80-225-17-95-X.
[9] PŘIKRYLOVÁ, J. – JAHODOVÁ, H. 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. S. 49. ISBN 978-80-247-3622-8.
[10] SMITH, P. 2002. *Moderní marketing.* Brno : Computer Press, 2002. s. 14. ISBN 80-7226-252-1.

Pravidlá zabezpečenia integrovanej marketingovej komunikácie

V praxi neexistuje jednotný a vo všeobecnosti platný návod pre vytvorenie a realizáciu vhodnej IMK. Niektoré zdroje však uvádzajú, že príkladom by mohol byť tzv. model hodnotového spektra (Value-Spectrum Model), vytvorený spoločnosťou Ogilvy.[11] Za určitých predpokladov tento model umožňuje vytvoriť obsahovo a mediálne resp. nástrojovo optimálnu kombináciu zložiek marketingovej komunikácie s ohľadom na komunikačné ciele a rozpočet podniku. Aplikácia modelu vyžaduje:

- Vytvoriť hodnotové spektrum cieľových zákazníkov podniku, t.j. určiť ich dôležitosť na základe ich individuálnej hodnoty pre podnik (tá spravidla korešponduje s výškou tržieb, ktoré generujú);
- Rozšíriť hodnotové spektrum o kritérium lojálnosti – garanciou úspechu podniku z hľadiska budúcnosti totiž nie je len hodnota zákazníka, ale predovšetkým jeho lojálnosť (dlhodobý vzťah);
- Vytvoriť určité portfólio/skupiny zákazníkov ako výsledok vzájomnej kombinácie uvedených kritérií a následne pre tieto skupiny zákazníkov stanoviť individuálne komunikačné ciele a komunikačné stratégie na ich dosiahnutie[12].

Okrem toho je možné sa stretnúť ešte aj s určitými odporúčaniami/pravidlami, ktoré umožňujú dosiahnuť a udržať zjednotenú a zmysluplnú marketingovú komunikáciu. Smith v tejto súvislosti považuje za dôležité:[13]

1. Pochopiť výhody IMK a získať podporu vedenia pre jej realizáciu. Zdôvodnením môže byť aj to, že IMK je v súlade aj s ISO normami, ktoré požadujú od podniku, aby neustále monitoroval všetky svoje procesy a postupy vrátane marketingu a neustále hľadal spôsoby, ako ich zlepšiť.
2. Zabezpečiť dobrý vnútropodnikový marketing. Dôležité je aby všetci v podniku pochopili, aká je dôležitá integrita podnikovej komunikácie.
3. Vytvoriť a využívať spoločné obrazové znaky (logo, farby, typ písma...) pri podnikovej komunikácii (v ponukových katalógoch, označenia produktov, korešpondencia...).
4. Vytvoriť jasnú stratégiu marketingovej komunikácie – jasné ciele, pozíciu podniku a do všetkých nástrojov marketingovej komunikácie vložiť základné podnikové hodnoty.
5. Určiť čo je potrebné realizovať v komunikácii na dosiahnutie cieľov a zároveň určiť priority v komunikačných činnostiach (v záujme dosiahnutia primeraného rozpočtu).
6. Preskúmať jednotlivé fázy, ktorými musí zákazník prejsť pred tým, než nakúpi, počas nákupu a po ňom. Pre každú z týchto fáz zvoliť vhodné komunikačné nástroje, ktoré mu pomôžu ľahko prejsť všetkými fázami nákupného rozhodovania. T.z. zákazníka počas celého procesu nákupného rozhodovania obklopte komunikačnými nástrojmi.
7. Vybudovať a udržiavať čo najlepšie vzťahy so svojimi zákazníkmi. Zistiť ako tomu jednotlivé nástroje napomáhajú a adekvátne ich všetky v tejto súvislosti využívať. Dôležité je nielen získať nového zákazníka, ale predovšetkým udržať si existujúceho zákazníka (najmä zákazníkov s vysokou hodnotou).

---

[11] KRAMÁROVÁ, K. 2008. *Integrovaná marketingová komunikácia a model hodnotového spektra Value-Spectrum Model of IMC*. In: Logistický monitor, internetové noviny pre rozvoj logistiky na Slovensku, ISSN: 1336-5851, Dostupné na: http://www.logistickymonitor.sk/en/images/prispevky/kramarova.pdf

[12] Poznámka: V princípe platí, že čím je hodnota a lojálnosť zákazníka vyššia , tým individuálnejšiu formu komunikácie by mal podnik voliť(osobná komunikácia, priamy marketing...) a pri nízkej hodnote a lojalite zvážiť či realizovať MK, ak áno voliť skôr masovejšie formy.

[13] SMITH, P. 2002. *Moderní marketing.* Brno : Computer Press, 2002. s. 16-17. ISBN 80-7226-252-1.

8. Vybudovať dobrý MIS, ktorý definuje, kto, kedy a aké informácie potrebuje. Takáto databáza zákazníkov môže pomôcť práve pri voľbe vhodných nástrojov marketingovej komunikácie.
9. Vytvoriť priestor pre možnosť zapájania sa všetkým zamestnancov do kreatívnej oblasti marketingovej komunikácie (získavanie čo najväčšieho počtu myšlienok a nápadov pre oblasť marketingovej komunikácie).
10. Neustále zlepšovať a hľadať optimum komunikačného mixu, napríklad na princípe „kaizen“.

ZÁVER

Uvedený model, ale aj naznačené pravidlá pre IMK tak môžu pomôcť podniku vytvoriť komunikačný mix „šitý“ na mieru pre zákazníka a dosiahnuť čo najväčší komunikačný účinok pri najprijateľnejších nákladoch.

LITERATÚRA

[1] HORÁKOVÁ, I. – STEJSKALOVÁ, D. – ŠKAPOVÁ, H. 2000. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press 2000. ISBN 80-85943-99-9.

[2] KOTLER, P. a kol. 2007. *Moderní marketing*. Praha : Grada publishing, 2007.ISBN 8024715452.

[3] KOTLER, P. – KELLER, K.L. 2007. *Marketing management,* 12. Vydání, Grada Publishing, Praha, 2007, ISBN 978-80-247-1359-5.

[4] KRAMÁROVÁ, K. 2008. *Integrovaná marketingová komunikácia a model hodnotového spektra Value-Spectrum Model of IMC*. In: Logistický monitor, internetové noviny pre rozvoj logistiky na Slovensku, ISSN: 1336-5851.

[5] MAJTÁN, Š. a kolektív. 2007. *Odbytová stratégia*, Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2007, ISBN 978-80-225-2252-6

[6] MAJTÁN, Š. a kolektív. 2013. *Odbytová stratégia*, Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2013, ISBN 978-80-225-2252-6

[7] MESÁROŠOVÁ, M. – MESÁROŠ, P. 2003. *Účinnosť marketingovej komunikácie.* Bratislava: Ekonóm, 2003.ISBN 80-225-17-95-X

[8] PELSMACKER, P. – GEUENS, M. – BERGH J. V. 2003. *Marketingová komunikace.* Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1.

[9] PŘIKRYLOVÁ, J. – JAHODOVÁ, H. 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

[10] SMITH, P. 2002. *Moderní marketing*. Brno: Computer Press, 2002.ISBN 80-7226-252-1.

[11] SCHULTZ, E. DON. 1995. *Moderní reklama – Umění zaujmout*. Praha: Grada Publishing 1995. ISBN 80-7169-062-7.

KONTAKT

Ing. Katarína Grančičová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska,
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: katarina.grancicova@euba.sk

ORGANIZÁCIA A RIZIKÁ V PPP PROJEKTOCH
ORGANIZATIONAL MECHANISMS AND RISKS FOR PPP

Nora Grisáková, Hanna Bilokon

ABSTRACT

The aim of presented paper is to describe public private partnership as one possibility of public goods financing. We shortly define the public private partnership according Slovak ministry of Finance and according National Institute for Strategic Studies (NISS) (Ukraine). Later we divide type of PPP projects in four group according risks shared with public and private sector. On the second part of the paper we define risks in PPP projects in different stage of projects and define some advantages and disadvantages of PPP. On the end of the paper we shortly describe some PPP projects in Slovakia and Ukraine.

KEY WORDS

Public Private Partnership, Risk Management, Private Sector

JEL Classification

G32, H40, H54, H84

INTRODUCTION

The term "public-private partnership" is understood as a form of cooperation between public authorities and the business sector in order to ensure the finance, construction, repair, operation and maintenance of new infrastructure or operation and maintenance of existing infrastructure to provide public services (MF SR, 2009).

According to the Slovak legislation, the issue of public-private partnership in relation to the private partner is legally governed by Slovak law № 25/2006 "On Public Procurement and on amendments to certain laws with amendments". Besides, the rules of public private sector are envisaged in Law № 523/2004 "On the budget rules and amendments to certain laws with amendments" and the law № 583/2004" On the financial regulations of local governments and amendments to certain acts."

As for Ukrainian legislation, the legal basis for the development of certain forms of PPP for a long time is formed. Currently, the legal framework of PPP is: The Constitution of Ukraine, the Civil Code of Ukraine, the Commercial Code of Ukraine, legislative acts of Ukraine, including (NISS):

- Law of Ukraine "On Public-Private Partnership" from 01.07.2010 № 2404-VI, which defines the legal, economic and organizational principles of cooperation between the state and

[*] Ing. Nora Grisáková, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, nora.grisáková@euba.sk , spoluautorský podiel 50%, podiel na projekte MŠ SR VEGA č. 1/0488/12 50%

[**] Hanna Bilokon, Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture, Ukraine, spoluautorský podiel 50%, podiel na projekte International Visegrad Fund „Organizational and Economic Mecchanisms for PPP in the Sphere of Improving the Standard of Living in the Region“ 50 %

private partners, regulates the relations connected with the preparation, execution and termination of contracts, which is signed within the PPP and established safeguards the rights and legitimate interests of the parties to those treaties;

- Law of Ukraine "On Production Sharing Agreements" dated 14.09.1999, № 1039-XIV (as amended), which regulates relations arising in the process of making, execution and termination of production sharing agreements in respect of prospecting, exploration and mining resources within the territory of Ukraine, its continental shelf and exclusive (maritime) economic zone;

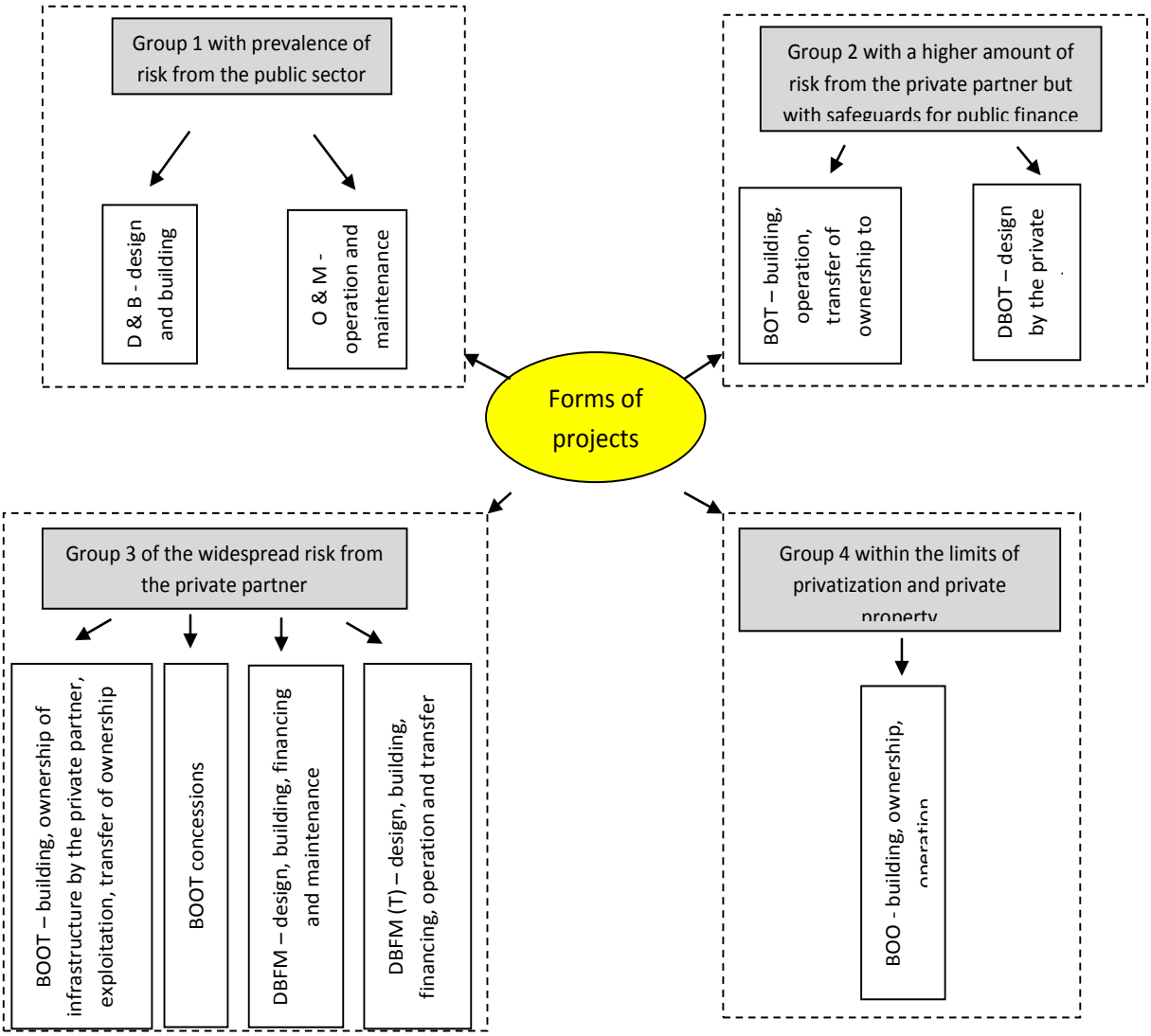
- Law of Ukraine «On Concessions" from 16.07.1999, is acted as amended on 08.07.2011, defines the concept and legal basis for regulating relations concession of state and public property in order to improve its efficiency and to meet the needs of citizens of Ukraine goods (works, services);

- Law of Ukraine «On Concessions for Building and Operation of Motor Roads" is dated 14.12.1999 and was acting as amended on 15.01.2009, № 891-VI, which determines the characteristics of the construction and / or operation of public roads under the terms of the concession;

- Law of Ukraine "On peculiarities of lease or concession of centralized water heating and sanitation that are in communal ownership" of 21.10.2010 № 2624-VI, which provides a simplified procedure for lease or concession of these objects the objects and sets terms of a private investor capital.

Types of Public Private Partnerships

There is a list of various forms of public-private partnership that are usually divided into four groups (Pic. 1). They differ by ownership of assets and risk-sharing between the state and private partners (MF SR, 2005)



Pic. 1. The forms of projects of public-private partnership
Source: MF SR

Group 1 is used widely nowadays in Slovakia, including construction, outsourcing, leasing, etc. Ownership of the asset remains to the state and private partners with clearly defined tasks of limited liability.

- ***D & B*** is used when the private partner is engaged in the development and creation of infrastructure in accordance with the law for a fixed amount, the value of which falls on the private partner, but he does not own the project and bears the risk of investment and time losses.
- ***O & M*** is used when private partner operates and maintains the infrastructure but the right to the property remains open. Form is used widely in outsourcing.

Group 2 is focused on long-term projects (twenty or more years). They are funded with prevalence of public resources. The private partner is responsible for the building meets all the proposed criteria, but they not be liable for the demand of infrastructure.

- ***BOT*** is used when financing infrastructure fully guarantees the public finances, but if there is a failure of the project, for example through loss of investment, the consequences incurred by the state.

- ***DBOT*** is in the fact that private partner provides a complete reconstruction of the central heating system and general government for a long time agrees to pay the same (or slightly lower) fees for the supply of heat before reconstruction. Investments are repaid through savings.

Group 3 is used when the transfer of risks of the private partner is much higher.

- ***BOOT*** - individual finances, builds, owns and manages the infrastructure and at the end of the contract will transfer ownership to the state.
- ***BOOT*** concession is close to BOOT but as a concession. Concession project provides greater comfort in terms of funding, because it is a form of "guarantee".
- ***DBFM*** is in the fact that share of ownership of private partner may change over time and may vary depend on the project development. The assets transferred to the ownership of public administration after completion of the project.
- ***DBFM(T)*** is used when the private partner is engaged in the design, financing, construction (or reconstruction) infrastructure, which is transferred to the state in the end of completion of project. This project provides a clear choice of period due to the concession. In many countries the projects DBFM are more considered.

Group 4 lies in the limits of privatization and private property.

BOO is used when the private partner builds, owns and operates infrastructure constantly. Interests of the state apply as regulatory body or through contract authority for the state, such as control and agreed criteria. Governments have the right to pre-set contract terms out of the project if the private partner will act as a monopoly.

Risk classification in a different stage of PPP project

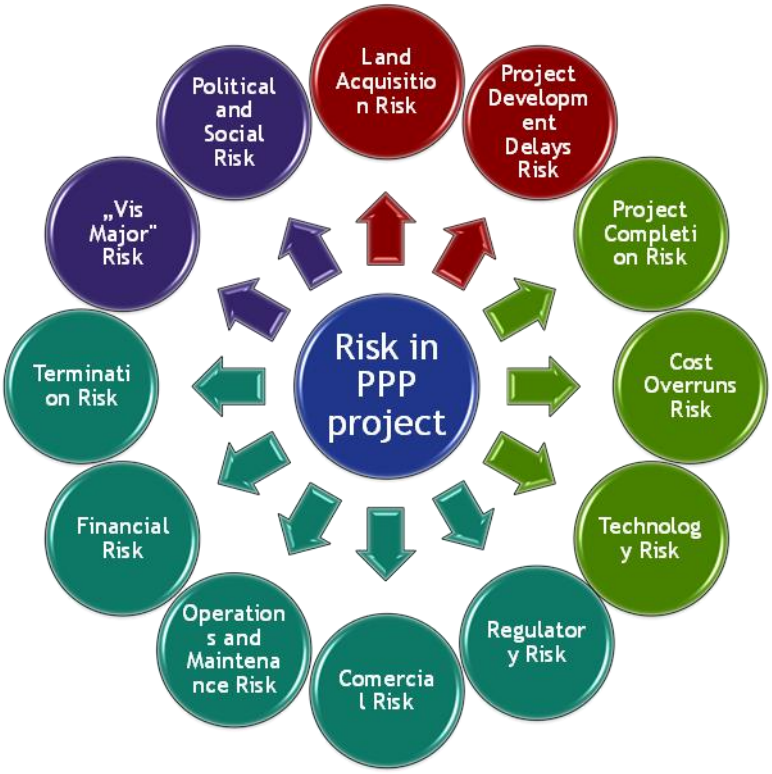
Through PPP contract framework makes the arrangement best suitable for procurement of PPP projects, the complexity of the arrangement leads to an increased risk exposure for all the parties involved. Investors in PPP Projects have to deal with many risk issues right from the developmental stage of the project. We can identify four broad stages in a PPP project with different risk profiles (Padiyar, Shankar, Varma):

- **Project development** – is a complex time, consuming and expensive business. The level of negotiations is extensive and the opportunity costs are very high. Since the finance available during the initial project phase is limited to equity, the financial risk is also high during developmental phase.
- **Construction phase** of a project is also risky, because high financing cost, time spillovers and cost overrun often distort the future revenue generation and profitability prospects of the projects. The financial success of a BOT project is highly susceptible to the delay in completion. Compared to other industrial or commercial developments, there is usually a high investment requirement and longer construction period in an infrastructure project under PP set up. A long construction period combined with the need to capitalize interest on the borrowed sums until completion (as no revenues are available until after completion) results in high financing costs. Risk also emerges due to underestimation of operating cost and overestimation of output demand.

In his phase the project company draws down the majority of the loan to finance construction activity, equipment purchase, and other pre operating costs. This phase can last several years, depending on size of the project.

- **Project start-up phase** – during this phase, equipments are tested, raw material inputs are ordered, project staffing is completed, and marketing starts. Loan exposure may rise slightly during this phase due to working capital requirement and final payment to contractors and equipment suppliers. Initial sales from project start up enable loan payoff to commence.
- **Operation phase** is considered to be with relatively low risk. PPP project can be described as high-risk construction project followed by a low risk utility project. Pre-completion risk are often perceived to be greater than post-completion market risks in a PPP type project whereas in an industrial project, the risk of product obsolescence and the competitive market forces create greater risk.

Inadequacy of revenue is the most significant risk during this phase, especially from the perspective of debt servicing and acceptable return to project investors. Over a period of time, as the project cash flows stabilize and the exposure of the lenders/investors gets reduced, the risk perception also reduces



Pic. 2 Risks in PPP projects
Source: Processed according to Padiyar, Shankar, Varma

Advantages and disadvantages of PPP projects

There are the advantages and disadvantages of co-operation between the public and private sectors with respect to the legal framework of the Slovak and Czech Republic.

Table 1: The advantages and disadvantages of public-private partnership

Advantages	Disadvantages
1. A distinctive Partnership between public sector and private sector organizations.	1. Changes of the price of the project. The higher price the Amounts of profit of private changes because of changes of the price of the project. Thus, private sector leads to increased rates of PPP.
2. Cooperation between organizations which is based on the contract signed and the property interest for a long time (usually 20-30 years).	2. Possible conflicts. This deficiency is based on the assumption of the private sector reduces the quality of services to save money in order to receive the desired income. Nevertheless, the failure of maintain quality of service leads to the introduction of sanctions.
3. Creating a special company called SPV (Special Purpose Vehicle) or joint venture (JV).	3. Moral risk is associated with attitudes and needs of both parties, seeking additional benefits.
4. The recoupment of direct payments of private sector when (called charges) are offset by the advantages of the right to use the subject of the contract (fees of user) or services.	4. The lack of public accountability of the private sector. In this case an important role covers legal framework and its PPP contract.
5. The treaty belongs to public infrastructure and public service delivery, providing the public through cooperation with the private partners to the service or government agency. Such cooperation shall ensure the construction or reconstruction of certain infrastructure and subsequent operation and management of infrastructure.	5. Limitations of the asset sale. Public sector for the duration of the agreement has limited capacity associated with the desire to get rid of built facilities.
6 The distribution of risks between the public and private partners, the private partner also takes on some of the economic risks of the project.	

Source: Ministerstvo financií SR. Analýza právnych predpisov vo vzťahu k realizovateľnosti projektov verejno-súkromného partnerstva (ppp) v slovenskej republike a návrh legislatívnych opatrení v oblasti PPP

We can say, that the benefits of public-private cooperation are: mobilization of private capital, the ability to accelerate implementation and reduced costs over the life of the project, the motivation to improve productivity, strengthen public administration, implementing innovative solutions to attract people interested in the project, using the experience and advanced technologies. At the same time, this type of partnership should not be considered any contractual relationship between the subjects of the public and private sectors to supply goods and services that do not require delivery of risk on the shoulders of the private sector.

Public Private Partnership in Ukraine

In 2012 the effective use of PPP can be noted only in rare cases: building a football stadium in Donetsk and Kharkiv, rehabilitation of water and heat in Kramatorske, a concession of two mines in the Donetsk region (Shevchenko, 2012). In 2013 it was the application to solve the energy problems of Ukraine, in particular - to the development of shale gas.

In 2013 the winner of the competition for the development of shale gas fields Yuzovsky (Donetsk and Kharkiv) were an English-Dutch «Shell» and Olesko (Lviv and Ivano-Frankivsk region) - American «Chevron»[1]. Thus, the company «Shell» in Donetsk region involved in spending test drilling, constructing of new roads, using concrete slabs, lighting in towns.

First, it needs to be stressed the transparency of mechanism for the implementation of these projects involves building clear in its structure. In addition, it should be noted the legal framework of the European Union, that aims to simplifying and minimizing bureaucratic influence. For example, it refers to the possibility of obtaining ownership of private partners for facilities projects. According to the legislation of Ukraine ownership belongs only to the public sector.

Another successful European experience is providing of the selection of the private partner. Besides tenders and competitions Slovak Republic selects the private partner through competitive negotiations. This course allows choosing competitive private partners, separating and eliminating corruption. It should be noted that the sources of funding for projects in the Czech and Slovak Republics, except bank loans and investment are also Finance European funds. An important step to success projects in European countries was the creation of so-called joint venture (combining multiple investors) that protects the interests of the private sector.

According to Ukrainian legislation, the implementation of the projects is carried out exclusively in the form of contract. At the same time the European Union may use not only different forms, but also to create a special legal entity of public and private representatives who are capable to enter into agreements with the utmost transparency of the process.

REFERENCES

[1] AKINTOYE, A, TAYLOR, C, FITZGERALD, E (1998) Risk analysis and management of private finance initiative projects. *Journal of Engineering, Construction and Architectural Management*, **5**(1), 34-49*Management*, **5**(1), 34-49

[2] HRNČIAR, Ľ., (2010) Príprava koncesie zákazky Diaľnice D 1 formou PPP projektu. 2010.http://www.ita-aites.cz/files/Seminare/2010_02_TO/Hrnciar Priprava_PPP_projektu_na_Slovensku.pdf

[3] CHMELOVÁ, I. (2009): Asociácia PPP. Prípadové štúdie PPP projektov. Produkcia: C&B Slovakia, s.r.o. Bratislava. 2009. http://www.asociaciappp.sk/

[4] IŠTVÁN, M. (2006). Public-private partnership a Slovensko /4. Návrh politiky pre realizáciu projektov verejno-súkromných partnerstiev (PPP). 1.edition. Bratislava: MUNICIPALIA,a.s.Máj2006.http://www.p3.sk/domain/flox/files/download/MUNICIPALIA_publikacia.pdf.

[5] KINTLER, J. (2013) Valuation of the company human capital, In Financial management of firms and financial institutions [elektronický zdroj] VŠB - Technical

[1] The first well «Shell» in Ukraine shale gas should be audited [electronic resource] .http://news.finance.ua/ru/~/1/0/all/2013/03/08/297799

university of Ostrava, 2013. - ISBN 978-80-248-3172-5. - ISSN 2336-162X. - S. 342-348 CD-ROM.
[6] KUFELOVÁ, I. (2013): The current changes in tax burden in Slovakia. In Financial management of firms and financial institutions [elektronický zdroj] : Ostrava : VŠB - Technical university of Ostrava, 2013. - ISBN 978-80-248-3172-5. - ISSN 2336-162X. - S. 416-421 CD-ROM.
[7] OSTŘÍŽEK, J. (2007): Public Private Partnership: příležitosti a výzva. 2007. 1. vyd. Praha: C. H. Beck,. 284 s. ISBN 9788071797449
[8] PADIYAR, V. SHANKAR, T. VARMA, A.: Risk management in PPP, IL&FS Infrastructure Development Corporation Ltd.
[9] RYBÁROVÁ, D. (2012) The Role of risk in business decision making. In Managing and modelling of financial risks [elektronický zdroj] : 6th international scientific conference: proceedings : 10th - 11th September 2012, Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2012. - ISBN 978-80-248-2835-0. - S. 548-556.
[10] SCHEVCHENKO A. Mechanisms of stimulation of interregional cooperation in Ukraine / O. Shevchenko [electronic resource]. http://www.niss.gov.ua/articles/1056/.
[11] VASYLTSIV, T. MOKIY, A. FLEYCHUK, M. DACKO, A. (2012): Areas of public-private partnerships in realizing the potential of EURO 2012 / Vasyltsiv T., A. Mokiy, M. Fleychuk, A. Dacko [electronic resource].http://www.niss.gov.ua/articles/1059/#_ftn
[12] WEILER, B. (2006) Pracovný dokument o zelenej knihe Komisie o verejno-súkromných partnerstvách a právnych predpisoch Spoločenstva o verejnom obstarávaní a koncesiách. 15. 5. 2006. DT\615309SK.doc
[13] Ministerstvo financií SR.(MF SR) (2005): Správa o vytváraní podmienok na realizáciu projektov s privátnym partnerstvom. Bratislava. 2005. – 23 p.
[14] Ministerstvo financií SR (MF SR) (2009). Analýza právnych predpisov vo vzťahu k realizovateľnosti projektov verejno-súkromného partnerstva (ppp) v slovenskej republike a návrh legislatívnych opatrení v oblasti PPP. 2009. – 167 p.
[15] The National Institute for Strategic Studies (NISS) Analytical and Prognostic Support for the President of Ukraine. On the development of public-private partnership as a mechanism for investment activity in Ukraine. Policy Brief. http://www.niss.gov.ua/articles/816
[16] The first well «Shell» in Ukraine shale gas should be audited [electronic resource].http://news.finance.ua/ru/~/1/0/all/2013/03/08/297799

KONTAKT

Ing. Nora Grisáková, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
FPM - KPH
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: nora.grisakova@euba.sk

Hanna Bilokon
Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture
Ukraine
hannabilokon@mail.ru

TRESTNÁ ZODPOVEDNOSŤ PRÁVNICKÝCH OSÔB
THE LIABILITY OF LEGAL ENTITIES FOR CRIMINAL OFFENCES

Jana Hlaváčiková

ABSTRACT
Addressing the liability of legal entities for criminal offences still raises many questions and there still exist disunity in the opinions according to their prosecution. In some countries, the model of criminal liability is used, in other countries the model of quasi criminal liability is used, or administrative law of corporate liability is applied. This article is focused on defining the fundamental differences between the models and assumptions of their application.

KEY WORDS
criminal responsibility, attribution of responsibility, models of liability of legal entities, legal person.

JEL Classification
K10, K14

ÚVOD

Podnikateľské aktivity právnických osôb im často umožňujú podieľať sa na takých činnostiach, ktoré sa považujú za spoločensky škodlivé, príp. svojou povahou spĺňajú predpoklady trestných činov. Rozvoj spoločenského a hospodárskeho života, zložité vzťahy v ekonomike a celej spoločnosti spôsobujú, že podnikateľská činnosť firiem je často využívaná na zakrývanie nelegálnych aktivít najmä v oblastiach majetkovej a hospodárskej činnosti.

Protiprávna činnosť právnických osôb

Trestnej činnosti sa právnické osoby môžu dopúšťať jednak úmyselne alebo z nedbanlivosti. Rastúci podiel právnických osôb na aktivitách celej spoločnosti, najmä v hospodárskej oblasti je základným argumentom pre zavedenie ich trestnoprávneho postihu. Aktivity, ktoré napĺňajú znaky trestnej činnosti sa môžu prejaviť najmä ako[2]:

- podvody a korupcie pri verejných zákazkách,
- získavanie úverov podvodom,
- rozvoj podvodných modelov kapitálových investícií,
- rôzne spôsoby krátenia, alebo neplatenia daní,
- výroba, skladovanie, preprava, distribúcia a predaj výrobkov nebezpečných pre život a zdravie,
- „priemyselné“ znečisťovanie životného prostredia (ovzdušia, vody, pôdy, hornín, organizmov, ekosystému, energie),

---

[1]Ing. Jana Hlaváčiková, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska.

[2] JELÍNEK, J. Potřebujeme trestní odpovědnost právnických osob? In Karlovarská právní revue. ročník 3, č. 4, 2007. ISSN 1801-2193, s. 6.

- porušovanie požiadaviek ekologicky bezpečnej výroby,
- presuň odpadu na územie iného štátu,
- tzv. pranie špinavých peňazí.

Právnické osoby, ako subjekty práva, majú právnu spôsobilosť nadobúdať práva a povinnosti (existencia právnej subjektivity), nesú právnu zodpovednosť. Právna subjektivita je vlastnosťou, ktorá zásadným spôsobom určuje charakteristiku právnickej osoby s ohľadom na mocenský potenciál. Hurdík[3] rozlišuje špeciálnu subjektivitu právnických osôb, a to:

a) **zákonnú** - limituje zásadným spôsobom ich základný právny status, teda spôsobilosť k právam a povinnostiam,
b) **štatutárnu** - je vymedzená pozitívne definovaným rozsahom aktivít, ktoré môže právnická osoba konať.

Miera účasti právnickej osoby na spáchaní trestného činu

Pri skúmaní porušenia právnych predpisov právnickou osobou sa musí posudzovať najmä podiel, t.j. miera účasti na spáchanom trestnom čine a prospechu takto získaného. V súvislosti s právnickou osobou existujú špecifické podmienky, nakoľko právnická osoba ako fikcia môže konať navonok iba cez určitý okruh fyzických osôb. Keďže sama právnická osoba nemôže konať, trestného činu sa za ňu môže dopustiť jednotlivec alebo niekoľko indivíduí. Súčasne je potrebné rozlišovať trestnoprávnu zodpovednosť štatutárneho orgánu, resp. fyzických osôb ako členov orgánov spoločnosti a trestnú zodpovednosť samotnej právnickej osoby. Právnické osoby na rozdiel od fyzických osôb nemôžu byť subjektom páchajúcim také trestné činy ako sú vražda, bigamia a pod. Právnická osoba má zodpovednosť za svoje konania najmä v daňovej, správnej a občianskej oblasti, a tiež aj v oblasti obchodných vzťahov.

Trestná zodpovednosť právnických osôb a ich sankcionovanie je spojené s množstvom nevyriešených otázok. Právna teória sa doposiaľ nevysporiadala s otázkou, či je právnická osoba spôsobilá byť subjektom trestného činu, resp. či má priamu zodpovednosť za spáchanie trestného činu. Právnickú osobu, resp. štatutárny orgán spoločnosti môžu predstavovať viaceré fyzické osoby, pričom v praxi je často problematické preukázať ich účasť, príp. vedomosť o trestnoprávnej činnosti právnickej osoby. Udelenie sankcie môže mať dopad na akcionárov, príp. spoločníkov, ale môže zasahovať aj do práv tretích osôb, t.j. veriteľov, zmluvných partnerov či zamestnancov.

Osobitosti trestného stíhania právnických osôb vychádzajú zo základov ich trestnej zodpovednosti. Pre riešenie problému trestnoprávnej zodpovednosti právnickej osoby je potrebné venovať sa aj otázke existencie jej vôle a otázke vonkajších prejavov tejto vôle. Schopnosť právnickej osoby prejaviť svoju vlastnú vôľu, t.j. konať v trestnoprávnom zmysle, resp. vykazovať iný typ subjektívnej stránky, môžeme považovať za jeden zo základných stavebných prvkov koncepcie jej trestnej zodpovednosti. Subjektivita právnickej osoby bola pôvodne odvodená podľa vzťahu k vlastníctvu majetku.

Uplatňované modely

Pri úprave trestnej zodpovednosti právnických osôb sa uplatňuje niektorý z dvoch modelov. Model **pravej trestnej zodpovednosti**, pri ktorom dochádza k sankcionovaniu právnickej osoby v rámci trestného konania. Trestná zodpovednosť právnickej osoby nie je podmienená vyvodením trestnej zodpovednosti voči fyzickej osobe.

---

[3] HURDÍK, J. Právnické osoby a jejich typologie. 2. doplněné vydání, Praha : C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-168-0, s. 60.

Ďalším je model **nepravej trestnej zodpovednosti**, pri uplatňovaní ktorého firmám nehrozí priamy trestný postih. Model predpokladá, že právnická osoba nie je subjektom spôsobilým konať protiprávne, a tak naplniť skutkovú podstatu trestného činu. Pri sankcionovaní sa vychádza z individuálnej trestnej zodpovednosti fyzickej osoby, ktorá pôsobí v organizačnej štruktúre právnickej osoby. V praxi je však niekedy problematické postihnúť individuálne zodpovednú osobu, preto často dochádza k zastaveniu trestného stíhania, príp. oslobodeniu spod obžaloby. Nakoľko nedôjde priamo k postihu právnickej osoby, vytvárajú sa podmienky na to, aby dochádzalo k opätovnému konaniu trestnej činnosti.

Úprava trestnoprávnej zodpovednosti právnických osôb v niektorých krajinách

Ak sa pozrieme do histórie, v krajinách kontinentálnej Európy bola pozícia trestnej zodpovednosti neporovnateľne slabšia ako v krajinách, ktoré uplatňovali anglosaský právny systém. Narastajúci význam podnikania právnických osôb a z hľadiska ich dôležitosti pre spoločenský život rástie aj potreba regulovať ich konanie.

Na tomto mieste by sme chceli zamerať pozornosť na úpravu trestnoprávnej zodpovednosti v niektorých štátoch a jej usmernenia v rámci národných právnych poriadkov. Otázka trestnoprávnej zodpovednosti právnických osôb je v rôznych krajinách vnímaná rozdielne, a to aj v rámci krajín Európskej únie. Od 90. rokov je charakteristické postupné presadzovanie trestnej zodpovednosti do legislatívy európskych krajín. Vzhľadom na záväzky Slovenskej republiky vyplývajúce z účasti v rôznych medzinárodných zoskupeniach (Európska únia, OECD, Rada Európy) bolo nevyhnutné pristúpiť k úprave trestnoprávnej zodpovednosti právnických osôb aj v slovenskom právnom systéme. V súčasnosti platí na Slovensku model nepravej trestnoprávnej zodpovednosti firiem (úprava zákona v r. 2010). Nepravá trestná zodpovednosť právnických osôb znamená, že pri splnení zákonom stanovených podmienok súd uloží právnickej osobe ochranné opatrenie formou: zhabanie peňažnej čiastky alebo zhabanie majetku.[4] Takáto úprava však predstavuje iba fakultatívne a nie obligatórne naplnenie požadovaného postihu právnickej osoby za spáchanie trestného činu. Na Slovensku sa pripravuje nový návrh zákona (mal by platiť od 1.5. 2015), ktorý by mal priniesť zmenu, pretože platná úprava je „tvrdo“ kritizovaná tak zo strany OECD, rovnako aj domácimi právnymi teoretikmi a praktikmi.

V Rakúsku bola trestná zodpovednosť zavedená zákonom o zodpovednosti združenia v roku 2005. Účelom tohto zákona je dosiahnuť predchádzanie alebo znižovanie trestnej činnosti združenia. Združením sa rozumie najmä akciová spoločnosť, spoločnosť s ručením obmedzeným, súkromná nadácia, záujmové združenie a pod. V súlade s týmto zákonom sú právnické osoby zodpovedné za akýkoľvek trestný čin v trestnom a tiež aj tzv. vedľajších zákonoch. Existujú však nejasnosti v jeho interpretácii, a preto sa v praxi neaplikuje natoľko, ako by sa očakávalo. Inštitút trestnoprávnej zodpovednosti vo Francúzsku platí od roku 1994. Trestná zodpovednosť právnických osôb sa vzťahuje však iba na trestné činy a prijatie tejto úpravy prinieslo širokú medzinárodnú odozvu. Holandskú úpravu trestnej zodpovednosti môžeme považovať za skutočne pravú trestnú zodpovednosť právnických osôb. Bola prijatá zákonom v roku 1976.

[4]MENCEROVÁ, I. Zásada individuálnej trestnej zodpovednosti a trestná zodpovednosť právnických osôb. In *Trestná politika štátu a zodpovednosť právnických osôb.* Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Bratislavské právnické fórum 2013, [online] Právnická fakulta UK Bratislava, 2013. [cit. 2014-04-11] s. 1019. Dostupné na internete:<http://www.lawconference.sk/ archiv/bpf_2013/sprava/files/zborniky/Session%20of%20Criminal%20Law.pdf >.

V Maďarsku od mája 2004 platí zákon, podľa ktorého sa pripisuje trestná zodpovednosť právnickej osobe. Potrestanie právnickej osoby vyžaduje najskôr potrestanie zodpovednej fyzickej osoby. Ak nie je známa fyzická osoba, alebo je známa ale nie je možné ju obžalovať a odsúdiť, tak právnickej osobe nemôže byť udelená žiadna pokuta. Právnická osoba nemôže mať postavenie obvinenej osoby v súdnom konaní, obvinená je fyzická osoba, ktorá nesie aj trestnú zodpovednosť. Za právnickú osobu sa považujú najmä akciová spoločnosť, spoločnosť s ručením obmedzeným, ale aj nadácie a sociálne organizácie. Trestnej zodpovednosti však nepodlieha štát a jeho orgány, a tiež aj medzinárodné organizácie zriadené na základe medzinárodných zmlúv.

Od roku 2002 bol v Poľsku prijatý samostatný zákon o zodpovednosti kolektívnych subjektov za zakázané činy pod hrozbou trestu. Za kolektívny subjekt je považovaná právnická osoba a organizačná jednotka bez štatútu právnickej osoby. Existujú však výnimky, zákon neplatí na úrady a jednotky územnej samosprávy. Tento zákon bol v r. 2005 novelizovaný. Podľa poľskej úpravy trestná zodpovednosť právnickej osoby nie je nevyhnutne naviazaná na vedenie spoločnosti, ale zákon zahŕňa konanie všetkých osôb, ktoré majú vzťah k právnickej osobe.

V Českej republike bol prijatý zákon o trestnej zodpovednosti právnických osôb v roku 2012. V zákone sú taxatívne vymenované trestné činy, ktoré sa môžu pripisovať konaniu právnickej osobe. Je potrebné však konštatovať, že aplikácia zákona v praxi je nízka.

Podobnú úpravu trestnej zodpovednosti právnických osôb majú aj ďalšie európske krajiny, napr. Španielsko, Slovinsko, ale podľa správy OECD za rok 2012 je ich presadzovanie v praxi nízke.

Očakávaná zmena v slovenskej legislatíve

Podľa odporúčania OECD je potrebné zaviesť efektívny systém sankcií pre právnické osoby, ktorý by bol oddelený od systému konfiškácií, t.j. trestov prepadnutia majetku a/alebo veci. Právnické osoby musia byť zodpovedné aj za trestný čin podplácania zahraničného verejného činiteľa.

Podľa pripravovaného návrhu zákona bude môcť súd uložiť právnickej osobe niektorý z nasledujúcich trestov:

- zrušenie právnickej osoby,
- prepadnutie majetku,
- prepadnutie veci,
- peňažný trest,
- zákaz činnosti,
- zákaz prijímať verejné dotácie alebo subvencie,
- zákaz zúčastniť sa verejného obstarávania,
- zverejnenie odsudzujúceho rozsudku.

Pripravovaná zmena zákona predpokladá, že najzávažnejšie porušenia, ktoré podľa platnej legislatívy boli posudzované iba ako správne delikty, budú postihované a riešené orgánmi činnými v trestnom konaní. Zákon je iba nástroj, ale jeho uplatňovanie v praxi závisí od konania príslušných inštitúcií.

ZÁVER

Spoločensky nepriaznivé aktivity právnických osôb, ktoré vedú k závažným trestným činom sú často výsledkom narastajúcej ekonomickej a politickej sily nadnárodných

spoločností, sú dôsledkom rozvoja zložitej infraštruktúry obchodu a priemyslu. Cieľom očakávanej zmeny v legislatíve Slovenskej republiky je pripraviť zákon, ktorý ustanoví takzvanú pravú trestnú zodpovednosť právnických osôb. Nevyhnutnosť zavedenia tejto pravej zodpovednosti vyplýva z medzinárodných záväzkov a predstavuje priame trestné stíhanie právnickej osoby, bez ohľadu na dokázanie viny konkrétnej fyzickej osoby.

LITERATÚRA

[1] HURDÍK, J. Právnické osoby a jejich typologie. 2. doplněné vydání, Praha : C. H. Beck, s. 108, 2009. ISBN 978-80-7400-168-0.

[2] JELÍNEK, J. Potřebujeme trestní odpovědnost právnických osob? In *Karlovarská právní revue*. ročník 3, č. 4, s. 6-28, 2007. ISSN 1801-2193.

[3] MENCEROVÁ, I. Zásada individuálnej trestnej zodpovednosti a trestná zodpovednosť právnických osôb. In *Trestná politika štátu a zodpovednosť právnických osôb.* Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Bratislavské právnické fórum 2013, [online] Právnická fakulta UK Bratislava, 2013. [cit. 2014-04-11] s. 1016-1020. Dostupné na internete:<http://www.lawconference.sk/archiv/bpf_2013/sprava/files/zborniky/Session%20of%20Criminal%20Law.pdf>.

[4] ŠÁMAL, P. In: Bulletin advokacie 11/2011, ISNN 1210-6348. Dostupné na internete: <http://www.cak.cz/assets/ba_11_2011_web.pdf>.

KONTAKT

Ing. Jana Hlaváčiková, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: jana.hlavacikova@euba.sk

MEASURING INTRAPRENEURSHIP AT COMPANY LEVEL

Marian Holienka, Miroslava Kubišová

ABSTRACT

The aim of our paper is to describe possible approaches to measure the overall level of intrapreneurship as well as the level of its particular attributes at company level. Our overview is based on empirical works of researchers from the field of entrepreneurship, management, organizational behaviour and psychology. We have studied these works and identified the common framework for intrapreneurship measurement. As a result of our analysis we propose an approach to measure intrapreneurship at company level. There are several important components that together create an intrapreneurial environment in a company, and therefore should be included in its measurement. Our paper offers a comprehensive overview of the analysed topic and provides suggestions for intrapreneurship measurement both in research as well as in managerial practice.

KEY WORDS

Intrapreneurship, measuring, company level, intrapreneurship intensity index

JEL Classification

M10, L26

INTRODUCTION

Nowadays an entrepreneurial initiative is no longer perceived as a matter of individual entrepreneurs. An increasing tendency of implementing entrepreneurial thinking and behaviour into organizations has occurred in a past few decades. In times of rapid economic and technological change, the concept of entrepreneurship within organizations has become a unique and important benefit and source of competitive advantage for many companies. The concept of intrapreneurship has been developed as an approach closely related to entrepreneurship and it emphasises the entrepreneurial process and innovativeness. Intrapreneurship enables and encourages employees to unleash their passion, bring new ideas and provide different ways of doing existing business. Admittedly, every company requires new approaches to survive and grow profitably, and, therefore it has to find a way how to nurture and benefit from the entrepreneurial potential.

1 INTRAPRENEURSHIP AND ITS IMPORTANCE

Intrapreneurship can be considered as a relatively new concept. Despite the short history of the phenomenon, we may come across different terms that refer to the same sense in entrepreneurship literature. The mostly used among these are Corporate Entrepreneurship, Internal Entrepreneurship and Corporate Venturing. The term intrapreneurship was first introduced by Glifford and Elisabeth Pinchot in 1985 and gained interest of scholars and practitioners after proving its beneficial effect on performance of many corporations. Various definitions have been developed in entrepreneurial theory over the years. However, the broadest one is very simple, describing intrapreneurship as entrepreneurship within an

existing organization. Taking into consideration this definition, Pinchot characterized an intrapreneur as “a person who focuses on innovation and creativity and who transforms a dream or an idea into a profitable venture by operating within the organizational environment” [1]. Antoncic and Hisrich provided a more comprehensive view on the concept and emphasized that intrapreneurship is “a process that goes on inside an existing firm, regardless of its size, and leads not only to new business ventures but also to other innovative activities and orientations such as development of new products, services, technologies, administrative techniques, strategies, and competitive postures” [2].

Several empirical studies show the important role of intrapreneurship for organizations. Zahra [3] observed that intrapreneurship leads to product and process innovation and market development. Moreover, promoting the intrapreneurial philosophy in organizations results in other advantages, including development in the size and/or diversity of the product and service range, and in helping the organization to expand and grow. In addition, intrapreneurial climate helps to create a workforce that can maintain its competitiveness and promote a culture conducive to high achievement. Nevertheless, intrapreneurship is not beneficial only for organizations. It brings a lot of advantages to employees as well. Zeldes [4] points out mainly independence and flexibility. Even though the corporate career is not as free as running an own business, intrapreneurial environment is still more independent and gives an employee an opportunity to execute his creative and innovative ideas while still working in a company. More importantly, intrapreneurs can accumulate skills, connections, achievements, and mindset that let them assert more control over the rest of their career in the company or even beyond. Zeldes further emphasizes that there is never a dull moment for an intrapreneur. Being involved in intrapreneurial projects implies many new ideas and victories but also risks and defeats.

2 INTRAPRENEURIAL ENVIRONMENT IN A COMPANY

Companies which support and implement the entrepreneurial philosophy have many common characteristics. The most important traits are undoubtedly innovativeness and creativity. Stopford and Baden Fuller [5] emphasize five other characteristics, namely proactiveness, learning ability, team orientation, learning capability and willingness to improve. Peterka [6] adds that intrapreneurial organizations always use most recent technologies. They also support new ideas of their employees, allow them to make mistakes and respect failure. Such companies always support an unlimited number of options and offer available and accessible resources. What is more, intrapreneurial organizations promote teamwork of various specialists and support competitive rivalry. In addition, long time horizon is important for these kind of organizations.

Creating the intrapreneurial environment is usually not a simple task for organizations. It can take a relatively long time to instil the entrepreneurial philosophy among employees as well. Sawdon [7] suggests following 10 steps to create such environment efficiently:

1. Understand what the organization means by intrapreneurialism. Before setting out to create this environment the company should know exactly what is sought, what they are looking for from the staff and what are the desired results.
2. Revisit or develop the corporate vision, mission and values. These aspects need to be appropriately chosen and fully understood so that the staff understands where the company is going and which opportunities might represent the stepping-stones. Moreover, the values define the behaviours and standards expected to be demonstrated in everything done in the corporation's name.

3. Try to eliminate jealousy and other negative feelings in the workplace in order to advance teamwork and face new challenges.
4. Review the staff retention figures. Compare the staff turnover with similar businesses and strive to be a leader in staff retention. Looking at the quantity of work and number of staff is also important to see whether the figures are compatible. The organization should consider wages, salaries, working conditions, staff training and development, the degree to which the people are acknowledged and encouraged to stretch in terms of personal and professional development. Organizations should do what is necessary to make their corporation a sustainable workplace.
5. Develop descriptions of the target markets, target clients for today, tomorrow and the era beyond. Companies should continually collect information on most profitable clients, changes in future, new markets, possible new clients etc.
6. Ensure that the staff understands the range of services and products offered by the corporation. The staff, regardless of their positions, should be able to describe these characteristics of the corporation and more importantly, their benefits for customers.
7. Consider the guidelines that the staff should be given regarding the time to be spent on intrapreneurial activities. They are already fully committed applying the primary skills for which they are employed. Therefore, it is extremely important to decide how much time they should devote to intrapreneurialism and when.
8. Collect stories supporting the corporation's expertise. All the extraordinary achievements during each project, such as unique approaches, innovations, incredibly fast deliveries, techniques which significantly reduced costs or increased quality, should be recorded.
9. Install systems to support the intrapreneurial effort and avoid duplication. There should be a model for ensuring that each lead is followed by one person only. Organizations should arrange a referral model for people able to recognise opportunities but less comfortable in pursuing them.
10. Reward intrapreneurialism to encourage an intrapreneurial attitude among the staff. Alternatives are not limited to financial incentives. Options might also include involvement with the project, recognition before peers and others.

Building the intrapreneurial environment can be very challenging especially for larger companies. The scope and complexity of large firms is a challenging implementation of any organizational change [8]. Thus, firms need to keep monitoring factors that could inhibit the intrapreneurial culture. Hwengere [9] describes these aspects as: organizations resistance to change, problems in resource allocation to new ideas, lack of training and support for employees, low rewards for success coupled with high costs of failure and lack of infrastructure for promising projects. In addition to these, corporate bureaucracy may also hamper or slow down intrapreneurial projects. Fry [10] adds several other factors which help explain why organisations have difficulties becoming and staying intrapreneurial. Firstly, he admits that resistance to change could be one of the reasons. It is due to the fact that established systems are often perceived as stable and it could take a lot of effort to change. Individuals are often afraid of change because they already invested a lot of time and effort into mastering a certain job. For this reason they perceive the change as a possible threat. Consequently, it is very difficult to predict the future and failure could potentially cause risk to personal status or even esteem. Secondly, he mentions the inherent nature of large organizations as another barrier to intrapreneurialism. He explains that large organisations tend to have a need for control, with the result that management is forced to establish fixed, quantifiable performance standards, resulting in large quantities of paperwork. Thirdly, Fry considers lack of entrepreneurial talent to be another barrier for intrapreneurship. It is not very

common to find many entrepreneurs in large organizations. As a matter of course, they prefer investing their time in creating an own business and become independent. Fourthly, companies do not always encourage intrapreneurial thinking and intrapreneurs are viewed as people who do not conform to standards set by a corporation. Last but not least, companies do not always use appropriate compensation methods and do not develop new mechanisms of rewarding individual intrapreneurs.

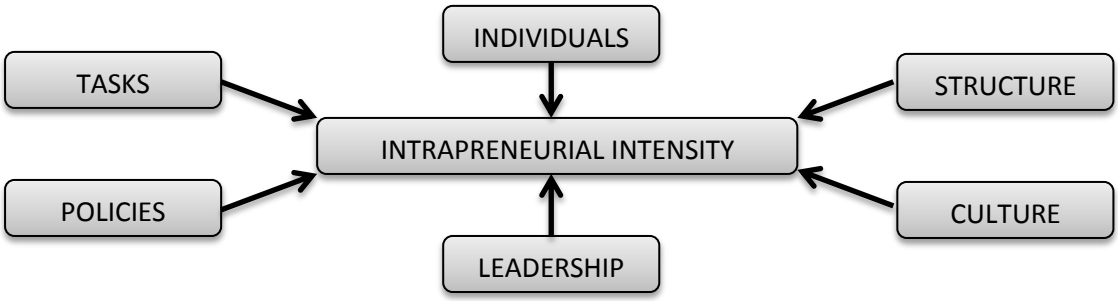
3 MEASURING INTRAPRENEURSHIP AT COMPANY LEVEL

Although the volume of research on intrapreneurship has increased in past few years, there have been only a few studies conducted on measuring the intensity of intrapreneurial activities. Besides viewing intrapreneurship from individual or company perspective, an increasing attention has been paid to its importance at macro level, i.e. determining the scope and impact of intrapreneurship in an economy. One of the studies measuring intrapreneurship at company level was a research by Kuratko, Montagno and Hornsby [11] who developed an intrapreneurial assessment instrument to determine the effectiveness of a corporate entrepreneurial environment. They defined three key factors that influence entrepreneurial activity in organizations: management support, organizational structure and resource availability. Later, in 1995, Kuratko and Hodgetts [12] developed “Intrapreneurship Assessment Instrument” comprising five factors with impact on intrapreneurial activity. Namely: management support, autonomy/work discretion, rewards/reinforcement, time availability and organisational boundaries. In 1999, Pinchot and Pellman [13] developed an instrument called “Innovative Climate Questionnaire” that consisted of nineteen factors which together create the conditions for cost-effective innovation. Although all these studies represent an important contribution in the field of measuring intrapreneurial activity, they were designed to predict a capacity of organization to have an innovative climate. In fact, these three studies do not measure whether or not an organisation is intrapreneurial by nature. There was another study conducted in 1997 by Morris [14] who explored other three aspects of entrepreneurial intensity: innovativeness, risk-taking and proactiveness. His study examines two crucial elements. The first one is the frequency of entrepreneurship measured by new products, services and innovations introduced in past two years. The second aspect is the degree of entrepreneurship which is determined by innovative approach, proactiveness and calculated risk-taking. The study is relatively comprehensive but at the same time, it does not explore the specific structural and dynamic elements of organisations. Therefore, it is not suitable for identifying organization's strengths and weaknesses and give recommendations for improvement of the overall intrapreneurial capacity.

A comprehensive approach to measure the intrapreneurial intensity has been suggested by Hill [15], based on Tushman and Nadler's “Congruence Model for Organizational Analysis” [16]. Their original model examines the core features of effective organisations, but it can be used to measure intrapreneurship within existing organizations as well. The model suggests four main interconnected and interdependent elements, namely task, individuals, formal organizational arrangements and informal organization. Each of these factors consists of various observable indicators, which are related to intrapreneurial performance, too. The description of the elements is stated below:

a) Task - refers to the basic or inherent work activities to be done by an organization, its sub-units and its people. Intrapreneurial organisation demonstrates a high rate of new product and service introductions and innovations or different ways of tackling problems at the individual and organisational level, in terms of the identification, development and exploitation of new opportunities.

b) Individuals - all the people who make up the organization and perform various organizational tasks. Intrapreneurial organization consists of a high number of intrapreneurial individuals who have the innovative vision, courage and willingness to embrace new opportunities and demonstrate creative change.
c) Formal organizational arrangements - the range of structures, methods and procedures within an organization. This element is divided into two sub-elements, namely organizational structure and organizational policies. Organizational structure refers to the formal configuration of individuals and groups within the organisation with regard to the allocation of tasks, responsibilities and authority. Intrapreneurial organisations reflect flatter hierarchies, wider division of labour, wider span of control and they tend to be decentralised. Organizational policies - policies that provide employees with incentive, motivation and encouragement to perform their tasks effectively. Intrapreneurial organisation offers employees opportunities, encouragement, motivation and incentive to experiment with new ideas without having a fear of being punished as a result of a failure.
d) Informal organizational arrangements can be again divided into two sub-elements: leadership and culture. Leadership specifies the characteristics of individuals who direct and inspire the organisation and the type of leadership that these individuals display. Intrapreneurial leader understands the environment, is visionary and flexible, encourages teamwork and encourages the intrapreneurial philosophy. Culture represents a collective mindset of people in organization. Intrapreneurial organisations tend to be collectivistic (since they put a strong emphasis on multi-functional teams, as well as the flatter hierarchy), have a low power distance (employees share more of the responsibility), have a low uncertainty avoidance (take risks more easily and respect different behaviours, opinions and ideas), are more feminine (due to their creativity and strong focus on employees) and tend to have short-term orientation (change and innovation can occur more rapidly as long-term traditions and commitments do not become impediments to change).



Picture 1 Elements of intrapreneurial intensity in an organization
Source: adapted from Hill [15]

Figure 1 summarizes the above mentioned elements. We adopt the perspective of Hill [15] and suggest that measuring intrapreneurship at company level should take into consideration these six basic elements of the intrapreneurial intensity. They reflect both technical aspects (task, organizational design and policies) as well as social aspects (individuals, organizational culture and leadership) of the company. Operationalization of this perspective in research as well as managerial practice should use the form of a quantitative evaluation scale that would evaluate the overall intrapreneurial intensity in a company by assessing all six discussed aspects. Such tool could serve as a powerful instrument for managers and researchers in evaluating the overall intrapreneurial intensity, together with strengths and weaknesses of the company in building an intrapreneurial context. Also, it could

be used as benchmark instrument enabling comparisons between firms. However, development of such tool that would be valid and reliable in conditions of Slovak companies is a task for further research.

CONCLUSION

Intrapreneurship is an important concept that requires attention of all organizations that want to achieve outstanding performance in current dynamic and extremely competitive world of business. Companies that seek to exploit the intrapreneurial potential need to unleash and nurture their intrapreneurial capital and create an environment supportive towards creative intrapreneurial destruction. Such environment should not only tolerate but systematically encourage and develop intrapreneurial activities of employees in the organization. If companies wish to foster intrapreneurial intensity, they need a powerful tool for its measurement. Such tool should be based on the multidimensionality of intrapreneurship and consider all its aspects across the organization, both technical and social. Entrepreneurship theory and empirical research provides several implications for building such instrument. In our paper we have summarized the basic implications and illustrated the scope of elements that should be covered when measuring intrapreneurship at company level.

LITERATURE

[1] KOONTZ, H. - WEIHRICH, H. 2008. *Essentials of management*: *An international perspective*. New Delhi : Tata McGraw- Hill, 2008. 530 p. ISBN: 978-007035605-4

[2] ANTONCIC, B. - HISRICH, R. D. 2001. Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation, In *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, No. 5., p. 495-527

[3] ZAHRA, S. 1991. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An explorative study. In *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, No. 4

[4] ZELDES, N. 2013. *Intrapreneurship: How to Do It and Live to Tell the Tale* [online]. April 28, 2013. Available from: http://www.nathanzeldes.com/wp-content/uploads/2012/11/Intrapreneurship-how-to.pdf

[5] STOPFORD, J.M. - BADEN-FULLER, C.W.F. 1994. Creating corporate entrepreneurship. In *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 7

[6] PETERKA, J. 2007. Innovation activities in smaller companies [online]. Available from: http://www.mensifirmy.cz/

[7] SAWDON, M. 2005. The Intrapreneurial Environment- The Top 10 Steps to Create It. [online]. Available from: http://ezinearticles.com/?The-Intrapreneurial-Environment---The-Top-10-Steps-to-Create-It&id=115940

[8] HUĽVEJ, J. 2010. *Integrovaný vývoj produktov*. In Management Development in Theory and Practice. Žilina: FRI ŽU.

[9] HWENGERE, E. 2002. Factors that Inhibit Intrapreneurship. In *Financial Gazette*. Nidhi Srivastava and Shalini Srivastava, Culture-Intrapreneurship Relationship: Reward as a Moderator, Management and Labour Studies, May 2010, Vol. 35, No. 2, p. 249-263

[10] FRY, F.L. 1993. *Entrepreneurship: a planning approach*. Minneapolis : West Publishing Company, 1993. 750 p. ISBN: 978-0-314-00948-7

[11] KURATKO, D.F. - MONTAGNO, V. - HORNSBY, J.S. 1990. Development of an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. In *Strategic Management Journal*, Vol. 11, p. 49-58

[12] KURATKO, D. F. - HODGETTS, R. M. 1995. *Entrepreneurship: a contemporary Approach* (3rd ed.). Fort Worth : Dryden Press. 748 p. ISBN: 00-309-8724-5

[13] PINCHOT, G. - PELLMAN, R. 1999. *Intrapreneuring in action*. San Francisco : Berrett- Koehler. 176 p. ISBN: 978-1576750612
[14] MORRIS, M. H. 1998. *Entrepreneurial intensity: sustainable advantages for individuals, organisations and societies*. Westport, Conn.: Quroum Books. 170 p. ISBN: 0-89930-975-5
[15] HILL, M.E. 2003. *The Development of an Instrument to Measure Intrapreneurship: Entrepreneurship within the Corporate Setting*. Department Of Psychology, Rhodes University
[16] TUSHMAN, M. L. - NADLER, D. A. 1997. *Competing by design: the power of organizational architecture*. New York : Oxford University. 256 p. ISBN 978-0195099171

CONTACT

Mgr. Marian Holienka, PhD.
Comenius University in Bratislava
Faculty of Management
Department of Strategy
and Entrepreneurship
Odbojarov 10
820 05 Bratislava
Slovak Republic
e-mail: marian.holienka@fm.uniba.sk

Bc. Miroslava Kubišová
Comenius University in Bratislava
Faculty of Management
Department of Strategy
and Entrepreneurship
Odbojarov 10
820 05 Bratislava
Slovak Republic
e-mail: miroslava.kubisova@st.fm.uniba.sk

TRANSPARENTNOSŤ VEREJNÉHO OBSTARÁVANIA
TRANSPARENCY IN PUBLIC PROCUREMENT

Dana Hrušovská

ABSTRACT
Public procurement is the procurement of goods and services on behalf of a public authority, such as a government agency. To prevent fraud, waste, corruption or local protectionism, the law of most countries regulates government procurement. It usually requires the procuring authority to issue public tenders if the value of the procurement exceeds a certain threshold. Government procurement is also the subject of the Agreement on Government Procurement. In this paper we deal with transparency in public procurement. We define basic forms of procurement open competition, negotiated with or without publication, low-value contracts and in the second part is evaluation of the results of public procurement in Slovakia in 2012.

KEY WORDS
National market, forms of procurement, evaluation of the results of public procurement,

JEL Classification
E62, H50

ÚVOD

Pravidlá verejného obstarávania sú v Slovenskej republike uplatňované od roku 1994, kedy nadobudol účinnosť zákon Národnej rady Slovenskej republiky č. 263/1993 Z.z. o verejnom obstarávaní tovarov, služieb a verejných práce. Zákon zabezpečuje uplatňovanie základných princípov verejného obstarávania ako transparentnosť procesu verejného obstarávania, nediskrimináciu a zabezpečenie rovnakých podmienok uchádzačov, a efektívnosť pri vynakladaní verejných prostriedkov. Pre výkon dohľadu nad verejným obstarávaním, vrátane riešenia námietok proti postupu obstarávateľa, výkon dohľadu nad koncesným obstarávaním, vydávanie Vestníka verejného obstarávania, vedenie zoznamu podnikateľov a pre prípravu odborne spôsobilých osôb na verejné obstarávanie bol dňa 1. Januára 2000 zriadený Úrad pre verejné obstarávanie. Úrad pre verejné obstarávanie sleduje transparentnosť verejného obstarávania a dodržiavanie pravidiel nediskriminácie a rovnakého zaobchádzania s uchádzačmi a záujemcami, kontroluje správnosť používania metód a postupov verejného obstarávania, sleduje a vyhodnocuje splnenie podmienok na použitie metód verejného obstarávania. Úrad pre verejné obstarávanie je nadriadený orgán pre štátne inštitúcie, vedie Centrálny register dokumentov verejného obstarávania a zverejňuje najčastejšie porušenia zákona o verejnom obstarávaní zistené pri výkone dohľadu nad verejným obstarávaním. Úrad pre verejné obstarávanie poskytuje: informácie o výberových konaniach, ako sa prihlásiť na výberové konanie, informácie pre prihlásených uchádzačov, informácie pre žiadateľov o získanie odbornej spôsobilosti na verejné obstarávanie, informácie o zozname obstarávateľov vo vzťahu na Dohodu o vládnom obstarávaní,

[1] Ing. Dana Hrušovská, PhD., Katedra podnikovohospodárska, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave. Príspevok je súčasťou projektu VEGA č. 1 /0980/12 pod vedením prof. Majdúchovej, podiel na projekte VEGA 100 %.

informácie o celkovom štatistickom vyhodnotení procesu verejného obstarávania za jednotlivé roky.

Úrad pre verejné obstarávanie vydáva Vestník verejného obstarávania kde: informuje o predbežných oznámeniach, publikuje oznámenia o vyhlásení verejného obstarávania, publikuje oznámenia o výsledku verejného obstarávania, publikuje oznámenia o zrušení verejného obstarávania, zverejňuje výzvy na predkladanie ponúk. Okrem vydávania Vestníka verejného obstarávania sú informácie o verejnom obstarávaní zverejňované elektronicky na vybraných oficiálnych internetových stránkach a obsahujú informácie o verejnom obstarávaní na Slovensku[2].

Verejné obstarávanie využíva hlavne štátny trh. Je trhom kde sú orgány verejnej správy, orgány alebo úrady vykonávajúce štátne záležitosti, obce a vyššie územné celky, inštitúcie riadené verejným právom, združenia právnických osôb, ktorého členom je aspoň jeden štátny orgán. Zároveň je to trh nadácií, neziskových inštitúcií riadených verejným právom a založených alebo zriadených na plnenie potrieb vo verejnom záujme, ktorý nemá priemyselný alebo komerčný charakter.[3] Neziskové organizácie sa orientujú na poskytovanie verejných služieb v oblasti vzdelávania, sociálnej práce, zdravotnej starostlivosti (nemocnice, cirkvi, univerzity, múzeá, charitatívne organizácie). Obstarávatelia nakupujú alebo prenajímajú výrobky a služby na uspokojovanie potrieb verejnosti vo verejnom záujme a na zabezpečenie výkonu svojich hlavných funkcií. Štátny trh je trhom, ktorý nakupuje výrobky a služby na obranu, školstvo, verejné účely a ostatné potreby verejnosti. Zmyslom konania nie je zisk, ale uspokojovanie potrieb verejnosti, pri zachovaní kvality nakupovaných produktov a pri vynaložení nízkych nákladov. Stefanovova vo svojej stratégii územného celku tiež uvádza, že „hlavným cieľom stratégie územného celku nie je zisk, ale vytvorenie vhodných podmienok pre rozvoj ľudského spoločenstva žijúceho na danom území.“[4]

1. Základné formy verejného obstarávania

Prvoradou úlohou pri obstarávaní je eliminovať možné plytvanie so zverenými zdrojmi. Za týmto účelom bol vypracovaný celý súbor zákonných predpisov upravujúcich pravidlá obstarávania prác, dodávok a služieb na zlepšenie transparentnosti postupov pri zadávaní objednávok. Pre štátny trh sú tieto podmienky regulované zákonnými predpismi na úrovni štátu[5] a na medzinárodnej úrovni (EÚ)[6]. Legislatívu, týkajúcu sa verejného obstarávania upravuje Zákon o verejnom obstarávaní č. 25/2006 posledná úprava z 29. februára 2012. Nákup v štátnych rozpočtových a príspevkových organizácií sa označuje ako verejné obstarávanie pokiaľ sa týka tovarov, výkonov a služieb je vysoko špecializované s dodržiavaním presných postupov. Zákon presne určuje postup obstarávateľov, pri získavaní výrobkov, zariadení a iných vecí ponúkaných na trhu a určených na predaj, stavebných prác a s nimi súvisiacich dodávateľských prác, finančných služieb, právnych služieb, remeselných a ďalších výkonov. Ustanovuje metódy a postupy verejného obstarávania ako aj zriadenie a pôsobnosť Úradu pre verejné obstarávanie.

Všetky rozhodnutia sú založené na snahe nakúpiť s čo najnižšou cenou. Ďalšími kritériami môžu byť termíny dodania, kvalita, technické a funkčné charakteristiky produktu,

---

[2] https://www.uvo.gov.sk/documents/10157/1655748/material.pdf

[3] Zákon č. 25/2006 o verejnom obstarávaní

[4] LEDNICKÝ, V. - STEFANOVOVA, Z. 2010. Strategie územního celku. In Moderní řízení: měsíčník vydavatelství . Praha. Ekonomia, a.s. ISSN 0026-8720, 2010, č. 8, MK ČR E 4981.

[5] Zákon č. 25/2006 o verejnom obstarávaní

[6] Smernica Rady 93/36/ES zo 14.júna 1993, ktorou sa koordinujú postupy na udeľovanie verejných objednávok na tovary

záručný a pozáručný servis. Stanovené pravidlá musia byť pre všetkých zúčastnených rovnaké. Úlohou verejného obstarávania je zabezpečiť princíp transparentnosti, rovnakého zaobchádzania s uchádzačmi a záujemcami a vylúčiť ich diskrimináciu. Touto hospodárskou súťažou sa má dosiahnuť efektívne vynakladanie zverených zdrojov a zamedziť korupcii a sprenevere zverených prostriedkov.
Základnými formami verejného obstarávania sú:[7]

Verejná súťaž. Predstavuje spôsob vyhlasovania súťaže pre neobmedzený počet uchádzačov na podanie ponuky, po úspešnom vyhodnotení uzavrie zmluvy na obstaranie produktov, prác alebo služieb.

Užšia súťaž. Je otvorená, má prístup pre neobmedzený počet záujemcov, ale verejný obstarávateľ môže obmedziť počet záujemcov, ktorých vyzve na predloženie ponuky. To znamená, že ponuku môže predložiť len uchádzač, ktorého obstarávateľ vyzval, aby predložil ponuku.

Rokovacie konanie so zverejnením. Predstavuje postup, v rámci ktorého verejný obstarávateľ rokuje s vybranými uchádzačmi o podmienkach zákazky. Je neúspešným pokračovaním predchádzajúcich súťaží, pôvodné zmluvné podmienky sa podstatne nemenia a preto obstarávateľ nemusí zverejniť oznámenie o začatí rokovania ním vyzvanými uchádzačmi, ktorí v predchádzajúcej súťaži splnili podmienky účasti.

Rokovacie konanie bez zverejnenia. Predstavuje postup, v rámci ktorého verejný obstarávateľ rokuje s vybranými uchádzačmi o podmienkach zákazky. Využíva ak obstarávaný produkt pre svoju špecifickosť môže poskytnúť len určitý dodávateľ, alebo časová tieseň neumožňuje uskutočniť niektorú formu súťaže, prípadne ide o opakované obstarávanie doplnené pôvodným zmluvným partnerom.

Súťažný dialóg sa vyhlasuje pre neobmedzený počet záujemcov, ale verejnému obstarávateľovi sa umožňuje počet záujemcov, s ktorými vedie dialóg obmedziť s cieľom vypracovať jedno alebo viac vhodných riešení spĺňajúcich požiadavky verejného obstarávateľa na ktorých základe sú vybraní záujemcovia vyzvaní na predloženie ponuky.

Zákazky s nízkou hodnotou. Využívajú postupy vychádzajúce z návrhu, ktorý vybrala na to stanovená porota, vyhlasujú sa pre neobmedzený počet uchádzačov, ale môže dôjsť k ich limitovaniu na základe stanovených nediskriminačných podmienok. Podľa predpokladanej hodnoty zákazky rozlišujeme:[8] zákazku nadlimitnú, zákazku podlimitnú, zákazku podprahovú a zákazku s nízkou hodnotou.

Podľa zákona o verejnom obstarávaní zmluva musí mať písomnú formu okrem zmluvy uzatvorenej pri zadávaní zákaziek s nízkymi hodnotami. Predpokladaná hodnota zákazky musí vychádzať z ceny, za ktorú sa obvykle predáva rovnaký alebo porovnateľný predmet zákazky v čase, keď sa oznámenie o vyhlásení verejného obstarávania alebo oznámenie použité ako výzva na súťaž posiela na uverejnenie. Zákon zavádza povinnosť verejného obstarávateľa využívať elektronické aukcie vo verejnej súťaži, v užšej súťaži alebo v rokovacom konaní so zverejnením aj pri podprahovej zákazke. Povinnosť sa nevzťahuje na zadávanie zákaziek s nízkou hodnotou.

2. Vyhodnotenie výsledkov verejného obstarávania

Úrad pre verejné obstarávanie každoročne predkladá vláde na prerokovanie štatistické vyhodnotenie verejného obstarávania za jednotlivé sektory a vybrané odvetvia, počet a hodnotu verejného obstarávania, podľa subjektov zákazky a predmetu zákazky, podľa postupov verejného obstarávania, počet a hodnotu verejného obstarávania podľa predmetu

[7] Zákon č. 25/2006 o verejnom obstarávaní
[8] tamtiež

zákazky a čerpania z fondov EÚ. Verejní obstarávatelia, obstarávatelia a iné subjekty v roku 2012 uzavreli zmluvy v hodnote 4 039,165 mil. eur, čo je oproti roku 2011 viac o 41,0 % (tabuľka č. 2).

Tabuľka č. 1: Prehľad aktívnych subjektov za rok 2011 a 2012

rok	**2011**		**2012**	
subjekt	Aktívne subjekty			
	Počet	v %	Počet	v %
Slovenská rep. zastúpená svojimi orgánmi	244	10,2	259	8,9
Organizácia riadená verejným právom	248	10,4	311	10,7
Štátna správa	**492**	**20,6**	**570**	**19, 5**
Obec a vyšší územný celok	1 022	42,8	890	30,5
Organizácia riadená verejným právom	322	13,5	527	18,1
Združenie právnických osôb	45	1,9	53	1,8
Územná samospráva	**1 389**	58,1	**1 470**	**50,3**
Verejný obstarávateľ („klasický sektor“)	1 881	78,7	2 040	69,9
Obstarávateľ („vybrané odvetvia“)	45	1,9	44	1,5
Spolu	**1 926**	**80,6**	**809**	**71,4**
Verejný obstarávateľ poskytuje dotáciu	449	18,8	27	27,7
Verejný obstarávateľ podľa § 6 ods. I písm. f) zákona o verejnom obstarávaní	14	0,6	0	0,9
Subjekt postupujúci dobrovoľne podľa zákona o verejnom obstarávaní	0	0,0	0,000	0,0
Iné subjekty	**215,858**	**7,5**	**265,825**	**6,6**
Celkove	2 864,101	100,0	4 039,165	100,0

Zdroj: https://www.uvo.gov.sk/documents/10157/1655748/material.pdf

Tabuľka č. 2: Porovnanie celkovej hodnoty verejného obstarávania jednotlivých subjektov za roky 2011 a 2012

rok	**2011**		**2012**	
subjekt	Aktívne subjekty			
	Hodnota v mil. EUR	v %	Hodnota v mil. EUR	v %
Slovenská rep. zastúpená svojimi orgánmi	355,269	12,4	414,194	10,3
Štátna agentúra/úrad	5,326	0,2	1,868	0,1
Organizácia riadená verejným právom	1 018,880	35,6	1 142,627	28,3
Štátna správa	**1 379,475**	**48,2**	**1 558,689**	**38,6**
Obec a vyšší územný celok	603,040	21,1	579,157	14,3
Organizácia riadená verejným právom	110,461	3,9	106,182	2,6
Združenie právnických osôb	20,722	0,7	30,427	0,8
Územná samospráva	**734,223**	**25,6**	**715,766**	**17,7**
Verejný obstarávateľ („klasický sektor“)	2 113,698	73,8	2 274,455	56,3
Obstarávateľ („vybrané odvetvia“)	534,505	18,7	1 498,885	37,1
Spolu	**2 648,203**	**92,5**	**3 773,340**	**93,4**
Verejný obstarávateľ poskytuje dotáciu	198,110	6,9	141,887	3,5
Verejný obstarávateľ podľa § 6 ods. I písm. f) zákona o verejnom obstarávaní	17,788	0,6	123,938	3,1
Subjekt postupujúci dobrovoľne podľa zákona o verejnom obstarávaní	0,000	0,0	0,000	0,0
Iné subjekty	**215,858**	**7,5**	**265,825**	**6,6**
Celkove	2 864,101	100,0	4 039,165	100,0

Zdroj: https://www.uvo.gov.sk/documents/10157/1655748/material.pdf

Hodnota všetkých uzavretých zmlúv pri nadlimitných zákazkách predstavuje spolu 3 300,822 mil. eur, čo predstavuje 81,7 % z celkovej hodnoty zmlúv, pričom počet 1 033 nadlimitných zákaziek je len 13,2 % z celkového počtu ukončených postupov.

Nižšia bola hodnota uzavretých zmlúv pri podlimitných zákazkách s počtom 1 908 ukončených postupov a v hodnote 441,387 mil. eur (11,0 %) a najnižšia bola hodnota uzavretých zmlúv postupom zadávania podprahovej zákazky 296,956 mil. eur (7,3 %) z počtu 4 872 ukončených postupov (tabuľka č. 3).

Nadlimitným obstarávaním podľa predmetu zákazky a počtu ukončených postupov boli najviac obstarávané tovary v 515 postupoch v hodnote 993,828 mil. eur, následne služby v 467 postupoch v hodnote 1 355,467 mil. Eur a stavebné práce v 51 postupoch v hodnote 951,527 mil. eur .

Použitie transparentných postupov verejného obstarávania (verejná súťaž, užšia súťaž, rokovacie konanie so zverejnením, súťažný dialóg) predstavovalo 88,5 % z celkového počtu ukončených postupov verejného obstarávania.

Tabuľka č. 3: Počet a hodnota verejného obstarávania podľa druhu a finančných limitov za rok 2012

rok		**2011**		**2012**	
Zákazky	Predmet	Hodnota		Postupy	
		v mil. EUR	v %	počet	v %
Nadlimitné	Tovary	993,828,1	24,6	515	6,6
	Služby	355,467	33,6	467	6,0
	Stavebné práce	951,527	23,6	51	0,7
	Spolu	**3 300,822**	**81,7**	**1 033**	**13,2**
Podlimitné	Tovary	75,467	1,9	821	10,5
	Služby	60,107	1,5	649	8,3
	Stavebné práce	305,813	7,6	438	5,6
	Spolu	**441,387**	10,9	1 908	**24,4**
Podprahové	Tovary	93,895	2,3	2 196	28,1
	Služby	32,044	0,8	1 171	15,0
	Stavebné práce	171,017	4,2	1 505	19,3
	Spolu	**296,956**	**7,4**	**4 872**	**62,4**
Celkovo	Tovary	**1** 163,190	28,8	3 532	45,2
	Služby	1 447,618	35,8	2 287	29,3
	Stavebné práce	1 428,357	35,4	1 994	25,5
	Spolu	**4 039,165**	**100,0**	**7 813**	**100,0**

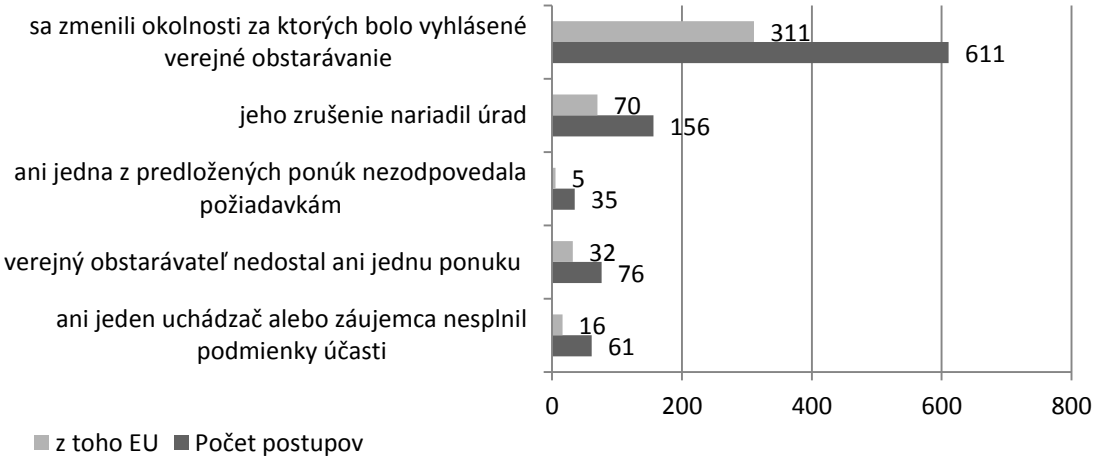
Zdroj: https://www.uvo.gov.sk/documents/10157/1655748/material.pdf

Hodnotenie verejného obstarávania z hľadiska projektov financovaných z fondov Európskej únie: 2 140 ukončených a 434 zrušených postupov verejného obstarávania. Podiel na celkovom finančnom objeme bol 1 524,520 mil. eur (37,7 %), čo je pokles oproti roku 2011 o 40,995 mil. eur (2,6 %) hodnoty zmlúv týkajúcich sa projektov financovaných z fondov Európskej únie.

S uchádzačmi so sídlom v zahraničí boli uzavreté zmluvy, ktoré boli financované z fondov Európskej únie, v počte 152.

V skupine iné subjekty, ktoré obstarávali na základe poskytnutých finančných prostriedkov od verejného obstarávateľa, z celkového počtu 1 050 zákaziek až v 820 postupoch išlo o financovanie z fondov Európskej únie a hodnota zmlúv bola 129,856 mil. eur.

Približne každý ôsmy vyhlásený postup verejného obstarávania bol zrušený. Zrušených bolo 939 vyhlásených postupov vo verejnom obstarávaní. Najčastejším dôvodom zrušenia použitého postupu zadávania zákazky bola zmena okolností, za ktorých sa vyhlásilo verejné obstarávanie, čo tvorilo 611 postupov (z toho 311 postupov financovaných z fondov Európskej únie). Dôvody zrušenia s počtom zrušených postupov ukazuje graf č. 1 Prehľad počtu zrušených postupov verejného obstarávania za rok 2012.



Graf č: 1. Prehľad počtu zrušených postupov verejného obstarávania za rok 2012
Zdroj: https://www.uvo.gov.sk/documents/10157/1655748/material.pdf

ZÁVER

Verejní obstarávatelia, obstarávatelia a iné subjekty v roku 2012 uzavreli zmluvy v hodnote 4 039,165 mil. eur, čo je oproti roku 2011 viac o 41,0 %.

Použitie transparentných postupov verejného obstarávania (verejná súťaž, užšia súťaž, rokovacie konanie so zverejnením, súťažný dialóg) predstavovalo 88,5 % z celkového počtu ukončených postupov verejného obstarávania.

Počet rokovacích konaní bez zverejnenia stúpol oproti roku 2011 z 11,1 % na 11,5 %.

Pri zákazkách týkajúcich sa projektov financovaných z fondov Európskej únie bolo ukončených 2 140 postupov verejného obstarávania v zmluvnej hodnote 1 524,520 mil. eur a zrušených 434 vyhlásených postupov vo verejnom obstarávaní. Zrušené postupy verejného obstarávania boli v prípade ak sa zmenili okolnosti za ktorých bolo vyhlásené verejné obstarávanie, jeho zrušenie nariadil úrad, ani jedna z predložených ponúk nezodpovedala požiadavkám, verejný obstarávateľ nedostal ani jenu ponuku alebo ani jeden uchádzač alebo záujemca nesplnil podmienky účasti.

Na malé a stredné podniky, ktoré uspeli v procese verejného obstarávania a uzavreli zmluvy s verejnými obstarávateľmi, obstarávateľmi a inými subjektmi, pripadá 50,4 % hodnoty zmlúv, na veľké podniky pripadá 29,0 % hodnoty zmlúv verejného obstarávania a na zahraničné organizácie a iné nezistené subjekty pripadá 20,6 %.

LITERATÚRA

[1] https://www.uvo.gov.sk/documents/10157/1655748/material.pdf
[2] LEDNICKÝ, V. - STEFANOVOVA, Z. 2010. Strategie územního celku. In Moderní řízení: měsíčník vydavatelství . Praha. Ekonomia, a.s. ISSN 0026-8720, 2010, č. 8, MK ČR E 4981.

[3] MAJTÁN, Š. 2013. *Odbytová stratégia*. Bratislava: Vyd. SPRINT 2 s.r.o., 20013. 280 s. ISBN 978-80-89393-92-3.
[4] Smernica Rady 93/36/ES zo 14.júna 1993, ktorou sa koordinujú postupy na udeľovanie verejných objednávok na tovary
[5] Zákon č. 25/2006 o verejnom obstarávaní

KONTAKT

Ing. Dana Hrušovská, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: dana.hrusovska@euba.sk

AKTUÁLNE TRENDY V OBLASTI SOCIÁLNE ZODPOVEDNÉHO INVESTOVANIA V PODNIKOCH

CURRENT TRENDS OF CORPORATE SOCIAL INVESTMENT CONCEPT IN COMPANIES

Lenka Hvolková

ABSTRACT

The article focuses on the corporate social investment mostly defined as a partial concept of corporate social responsibility. This type of investment represents a necessary part of the investment activities for each company. On the other hand, it can be recognized through non-financial benefits and advantages not only for the company but also for the company stakeholders. Corporate social investment can be designed for internal and external company environment. This article deals with the theoretical approach of domestic and foreign authors and their perception of this term. Moreover, it presents a partial results of the primary research carried out on the sample of Slovak companies with the aim of investigation of corporate social investment types preferred by these companies.

KEY WORDS

Corporate social investment. Corporate social responsibility. Slovak companies.

JEL Classification

M14

ÚVOD

V priebehu posledných desaťročí začal postupne čoraz väčší počet podnikateľských subjektov nachádzať určitý konsenzus medzi ziskovosťou podnikania a morálnym záväzkom uskutočňovať svoju činnosť prostredníctvom sociálnej a environmentálnej zodpovednosti. Zodpovednosť v podnikaní hovorí o presune orientácie podnikov zo zisku („profit only“) na širšie vnímanie činností a aktivít podniku. Nakoľko podnikateľský subjekt nepôsobí v spoločnosti izolovane, ale v spolupráci s obchodnými partnermi, zákazníkmi, štátnymi inštitúciami, konkurenciou a ďalšími subjektmi, mal by brať do úvahy následky svojich rozhodnutí a ich vplyv aj na tieto subjekty. V elektronickej študovni Google Scholar bolo v roku 1996 možné nájsť 222 textov zaoberajúcich sa pojmom „corporate social responsibility“, v roku 2000 ich bolo 555 a v roku 2008 už 5 140 (Laudal, 2011). Ak zadáme výraz spoločenská zodpovednosť do tohto vyhľadávača dnes, môžeme pracovať s približne 1 700 000 odbornými textami.

Pred, počas a rovnako aj po vzniku pojmu „corporate social responsibility“ sa mnohí autori venovali podobným a príbuzným oblastiam, v priebehu desaťročí vznikali ďalšie koncepty súvisiace s touto oblasťou a rovnako aj definície samotného pojmu spoločenská zodpovednosť. V súvislosti so zodpovednosťou v podnikaní sa objavila aj myšlienka sociálne zodpovedného investovania, ktoré je definované ako jeden z čiastkových konceptov spoločenskej zodpovednosti podnikov. V príspevku zameriavame svoju pozornosť na oblasť sociálne zodpovedného investovania, ktoré je spravidla charakterizované ako investičné

[*] Ing. Lenka Hvolková, PhD., Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, Katedra ekonomiky a manažmentu podniku, autorský podiel 100 %

rozhodovanie kombinujúce finančné faktory so sociálnymi, environmentálnymi a etickými faktormi (Trnková, 2004). Sociálne zodpovedné investície, ktoré podniky uskutočňujú, môžu byť určené pre vnútorné prostredie podniku (zamestnancov podniku) alebo pre komunitu, v ktorej podnik pôsobí (t. j. vonkajšie prostredie). Najdôležitejším odlíšením sociálne zodpovedných investícií od iných investičných projektov je v ich prínosoch. Uskutočňovanie sociálne zodpovedných investičných projektov predstavuje v podniku spravidla návratnosť v podobe neekonomických prínosov. Vďaka aktivitám v tejto oblasti investovania si podnik posilňuje svoju pozíciu, buduje si dobrú povesť a získava si lojalitu svojich zamestnancov a zákazníkov. Prínosy z tohto typu investičných projektov pociťujú aj zainteresované skupiny, tzv. stakeholderi. Medzi najdôležitejšie z nich patria v tomto prípade zamestnanci podniku a miestna komunita, v neposlednom rade aj samotný štát a jeho regióny.

Sociálne zodpovedné investície a ich miesto v podniku

Miesto a začlenenie sociálne zodpovedných investícií do celkovej štruktúry investícií v podnikovej činnosti je rovnako rôzne na základe skúmania prístupov viacerých autorov, pričom väčšina z nich hovorí o sociálnych investíciách. V. Marková (2002) uvádza sociálne investície v súvislosti s členením investícií podľa druhu objektu, do ktorého podnik investuje, pričom uvažuje s ich využitím najmä vo vnútri podniku smerom k podnikovým zamestnancom. Tento prístup k identifikácii sociálnych investícií sa zhoduje s väčšinou autorov nemeckých publikácií o investíciách. J. Altmann (1999) zaraďuje sociálne investície rovnako medzi nemateriálny druh investícií (členenie investícií podľa oblasti, do ktorej sa investujú prostriedky), pričom ako príklad sociálnej investície uvádza podnikové jasle a škôlky alebo jedáleň pre zamestnancov. Autori A. E. Luger, H. G. Geisbűsch a J. M. Neumann (1999) uvádzajú sociálne investície typu bezpečnosť pri práci a ochrana životného prostredia v súvislosti s členením investícií podľa podnetov na investovanie. H. Schierenbeck (2003) člení investície podľa ekonomicko-sociálneho účelu na ziskovo orientované a sociálne investície. F. Weißmann (2005) uvádza sociálne investície typu závodná jedáleň a sociálne priestory pre zamestnancov, R. M. Züger (2008) bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci.

Českí autori pri charakteristike investícií a ich rozdelení do určitých kategórií nepoužívajú pojem sociálna investícia. P. Marinič (2008, s. 164), J. Fotr a I. Souček (2010, s. 17) a J. Šiman a P. Petera (2010, s. 45) členia investície podľa vecnej náplne, pričom ako jeden druh charakterizujú tzv. „mandatórne alebo regulatórne projekty, ktorých cieľom nie sú ekonomické efekty, ale dosiahnutie súladu s existujúcimi zákonmi, predpismi a nariadeniami upravujúcimi určité oblasti podnikateľskej činnosti“. Takéto projekty sú spravidla zamerané na ochranu životného prostredia, zlepšovanie pracovných podmienok, zvýšenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci alebo dosahovanie súladu s požiadavkami hygienických noriem.

Pri analyzovaní podstaty pojmu sociálne zodpovedná investícia vo vnímaní autorov anglických publikácií narazíme spravidla na chápanie tohto druhu investície vo vzťahu k vonkajšiemu okoliu a komunitám. Autor D. Tracey (2003, In Cooke, 2010, s. 73) charakterizuje tieto investície ako alokáciu podnikových prostriedkov pre dobro spoločnosti. Záväzok v tejto oblasti splní narastajúce očakávania spoločnosti o tom, že podniky budú podporovať komunity, v ktorých uskutočňujú svoju podnikateľskú činnosť, zatiaľ čo sa budú zaoberať tvorbou zisku a pridanej hodnoty pre zainteresované strany vo svojich každodenných podnikových činnostiach (Birch, 2005, In Cooke, 2010, s. 73). Autori G. Kanji a P. Chopra (2010) pri analyzovaní spoločenskej zodpovednosti v globálnej ekonomike však už konštatujú, že podniková sociálna zodpovednosť sa vzťahuje na zlepšenie pracovného prostredia a prostredia komunít. Sociálne zodpovedné investície podľa ich názoru zahrnujú aktivity, ktoré sa zameriavajú na vybudovanie sociálnej infraštruktúry a prispievanie k zvýšeniu kvality života komunít prostredníctvom transferu technológií, zručností a vzdelania s cieľom udržateľnosti. Podnik musí dodržiavať transparentnosť a otvorenosť

s ohľadom na svoje podnikateľské aktivity, vytvoriť systém zabraňujúci korupcii, finančnej nezodpovednosti a podvodným transakciám, zaviesť opatrenia na tvorbu celkového pozitívneho vplyvu pre lepšiu spoločnosť a zariadenia prostredníctvom uskutočňovania sociálne zodpovedných investícií určených na vzdelávanie a zdravotnú starostlivosť.

Metodika výskumu

Primárny výskum bol realizovaný prostredníctvom dotazníkového prieskumu, pričom dotazník bol zasielaný respondentom elektronicky v priebehu roka 2012. Celkovo bolo do vyhodnotenia zaradených 376 dotazníkov, čo predstavovalo návratnosť 6,52 %. Dotazník sa skladal zo štyroch častí, v príspevku teda uvádzame iba čiastkové výsledky primárneho výskumu. Do výskumu boli zaradené podnikateľské subjekty s výnimkou mikropodnikov, nakoľko sme predpokladali, že v týchto podnikateľských subjektoch nedochádza vo veľkej miere k realizácii sociálne zodpovedných investičných projektov. Reprezentatívnosť výberového súboru sme overili prostredníctvom neparametrického testu – chí-kvadrát testu dobrej zhody (χ^2), pričom sme brali do úvahy údaje o počte podnikov na základe informácií zo Štatistického úradu SR za rok 2012. Podľa výsledkov testovania sme výberovú vzorku označili za reprezentatívnu podľa identifikačných údajov sídlo podniku a jeho veľkosť.

Prieskumu sa celkovo zúčastnilo 376 respondentov, pričom z hľadiska sídla podniku mali najvýraznejšie zastúpenie podniky z Bratislavského (101 respondentov), Žilinského a Košického kraja (po 47 respondentov). Ďalším identifikačným údajom, ktorý sme skúmali na vzorke respondentov, bola veľkosť podniku. Dotazníkového prieskumu sa v najväčšej miere zúčastnili malé podniky (s počtom zamestnancov 10 – 49), ktorých podiel na celkovom počte respondentov tvoril viac ako tri štvrtiny všetkých opýtaných (75,53 % - 284 respondentov). Stredné podniky (s počtom zamestnancov 50 – 249) tvorili z celkového množstva takmer 19 % (70 respondentov) a veľké podniky približne 5,85 % (22 podnikov). Rovnako nás zaujímalo, či na kapitáli podniku majú podiel aj zahraniční vlastníci. Z celkového počtu respondentov tvorilo 297 podnikov s výhradne domácou účasťou na kapitáli podiel takmer 79 %. V 75 podnikoch zúčastnených na prieskume (takmer 20 % zo všetkých opýtaných) mal podiel na kapitáli aj zahraničný vlastník. Z hľadiska zaradenia respondentov podľa jednotlivých oblastí podnikania sa prieskumu zúčastnili v najväčšej miere podniky zo sekcie C (priemyselná výroba) – 89 respondentov (podiel 23,67 %), sekcie G (veľkoobchod a maloobchod; oprava motorových vozidiel a motocyklov) – 58 respondentov (podiel 15,43 %), sekcie F (stavebníctvo) – 56 respondentov (podiel 14,89 %), sekcie A (poľnohospodárstvo, poľovníctvo a lesníctvo) – 56 respondentov (podiel 14,89 %) a sekcie H (doprava a skladovanie) – 22 respondentov (podiel 5,85 %).

Výsledky výskumu

Vzhľadom na skutočnosť, že pojmy spoločenská zodpovednosť a sociálne zodpovedné investovanie nie sú v slovenských podnikoch v súčasnosti veľmi využívané, cieľom primárneho výskumu bolo rovnako zistiť povedomie o tejto oblasti. V dotazníku nás preto zaujímal názor respondentov na charakteristiku sociálne zodpovedného investovania a na uskutočňovanie takýchto projektov. Na uvedenú otázku odpovedalo kladne 288 respondentov, čo predstavuje viac ako 76 % všetkých opýtaných. Otázka o uskutočňovaní sociálne zodpovedného investovania súvisela i so stanovenou hypotézou, v ktorej sme vyslovili predpoklad, že existuje závislosť medzi skutočnosťou, že ak podnik deklaruje dodržiavanie a uplatňovanie princípov spoločenskej zodpovednosti, tak zároveň uskutočňuje aktivity v oblasti sociálne zodpovedných investičných projektov. Predpokladáme, že podniky, ktoré sa zaraďujú medzi spoločensky zodpovedné subjekty, uskutočňujú sociálne zodpovedné investície vo väčšej miere v porovnaní s podnikmi, ktoré nedeklarujú princípy zodpovednosti

vo svojej činnosti. Uvedená skutočnosť súvisí i s definovaním sociálne zodpovedného investovania ako súčasti spoločenskej zodpovednosti podnikov.

Pre overenie existencie závislosti sme sa rozhodli použiť Fisherov a McNemarov test, pričom jeho výsledky nám potvrdili, že závislosť medzi dvoma vyššie uvedenými znakmi existuje (p-hodnota = 0,000 je nižšia ako stanovená hladina významnosti α = 0,1). Mieru závislosti sme zisťovali prostredníctvom Kappa testu – jeho hodnota 0,428 nám naznačuje stredne silnú závislosť medzi uvedenými znakmi. Štatistické zisťovanie nám potvrdilo, že sociálne zodpovedné investovanie v stredne silnej miere závisí od toho, či sú podniky označované za spoločensky zodpovedné podniky, t. j. tieto podniky uskutočňujú vo väčšej miere aktivity v oblasti sociálne zodpovedných investičných projektov. Na základe týchto výsledkov môžeme potvrdiť teoretické prístupy autorov, ktorí sociálne zodpovedné investovanie definujú ako súčasť spoločenskej zodpovednosti.

Tabuľka 1 Kappa test

Symmetric Measures						
				Monte Carlo Sig.		
					99% Confidence Interval	
		Value	Asymp. Std. Error[a]	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Measure of Agreement	Kappa	.428	.059	,000[c]	.000	.000
N of Valid Cases		362				

Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov dotazníkového prieskumu

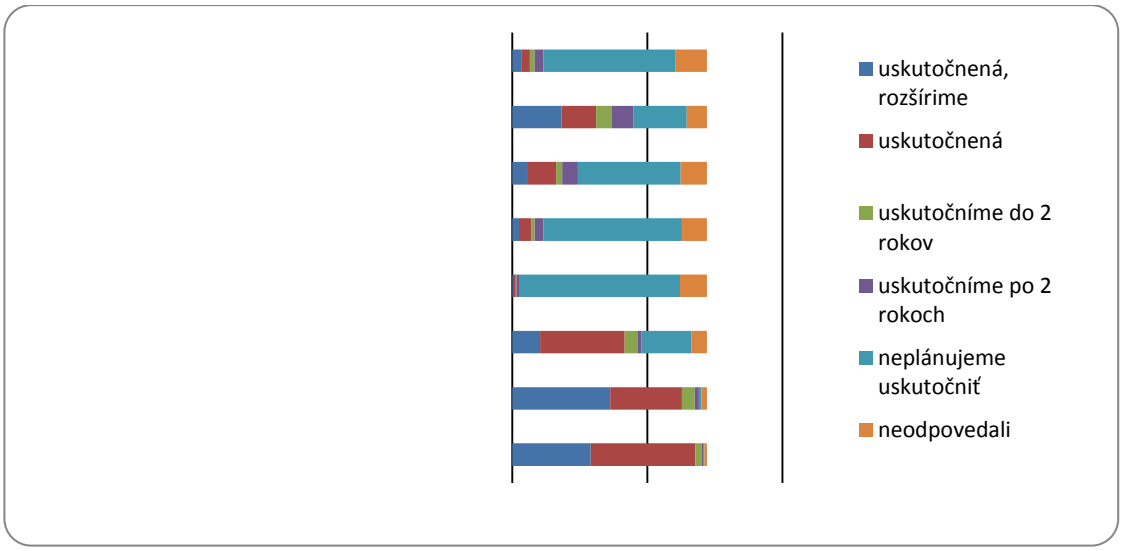
V súvislosti s realizovaným výskumom sme formulovali hypotézu, v ktorej sme vyslovili predpoklad o existencii závislosti medzi veľkosťou podniku a uskutočňovaním sociálne zodpovedného investovania, t. j. že veľké podniky podľa tohto predpokladu uskutočňujú sociálne zodpovedné investície v najväčšej miere. Uvedenú hypotézu sme testovali prostredníctvom Spearmanovho testu korelácie, výsledky testu v podobe p-hodnoty (0,038) nám potvrdili existenciu závislosti, hodnota Spearmanovho korelačného koeficientu predstavuje 0,107, čo indikuje len slabú závislosť medzi skúmanými znakmi. Na základe týchto zistení teda sociálne zodpovedné investovanie vo veľkej miere nezávisí na tom, aká je veľkosť podniku; aj malé a stredné podniky uskutočňujú investičné projekty v tejto oblasti.

Tabuľka 2 Spearmanov koeficient korelácie

Symmetric Measures						
				Monte Carlo Sig.		
					99% Confidence Interval	
		Value	Asymp. Std. Error[a]	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Interval by Interval	Pearson's R	.128	.037	,013[d]	.010	.016
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.107	.045	,038[d]	.033	.043
N of Valid Cases		376				

Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov dotazníkového prieskumu

V ďalšej otázke mali respondenti za úlohu označiť stupeň uskutočnenia konkrétneho druhu sociálne zodpovednej investície, pričom mali možnosť výberu z piatich možností. Za najvyšší stupeň uskutočnenia danej investície považujeme, že už je v podniku zavedená, ale podnik ju v budúcnosti ešte plánuje rozšíriť a doplniť k vyššej spokojnosti zainteresovaných strán. Medzi ďalšie stupne patria existencia danej investície v podniku, jej plánované uskutočnenie v časovom horizonte do dvoch rokov, v časovom horizonte dlhšom ako dva roky a pod posledným stupňom si predstavujeme, že investícia v podniku neexistuje a podnik o nej neuvažuje ani v budúcnosti. Nasledujúci graf uvádza stupne uskutočnenia danej sociálne zodpovednej investície podľa odpovedí respondentov v absolútnom vyjadrení.



Graf 1 Uskutočňovanie jednotlivých druhov SZI slovenskými respondentmi
Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov dotazníkového prieskumu

Na základe odpovedí respondentov je badateľný vysoký stupeň uskutočnenia troch oblastí sociálne zodpovedných investícií vo vnútornom prostredí podniku v minulosti – bezpečnosť a ochrana zdravia zamestnancov (uskutočnená, prípadne s plánovaným rozšírením u takmer 95 % respondentov, pričom ďalšie 3 % respondentov ju plánujú uskutočniť v budúcnosti), zlepšenie pracovného prostredia zamestnancov (87 % respondentov danú investíciu uskutočnilo v minulosti, prípadne ju plánuje v budúcnosti ešte rozšíriť), zriadenie sociálnych priestorov pre zamestnancov podniku (takmer 58 %, t. j. 166 respondentov už tento druh investície uskutočnilo, pričom takmer jedna štvrtina z nich ju plánuje v budúcnosti ešte rozšíriť). Medzi sociálne zodpovedné investície, ktoré respondenti neplánujú uskutočniť ani v budúcnosti, patrí vo veľkej miere zriadenie podnikových jasieľ alebo škôlok (takmer 83 % respondentov), zriadenie chránených dielní a pracovísk (približne 71 % respondentov) a zriadenie zariadení pre komunitu (takmer 68 % respondentov).

ZÁVER

Spoločenská zodpovednosť podnikov sa v posledných desaťročiach stala jedným z najvýznamnejších konceptov uplatňovaných v podnikovej činnosti. V poslednom období sa jej venuje väčšia pozornosť aj v Slovenskej republike nielen prostredníctvom akademickej oblasti a výskumnej činnosti, ale rovnako i v samotných podnikoch si postupne uvedomujú jej dôležitosť. Jedným z významných čiastkových konceptov zodpovednosti sú sociálne zodpovedné investície, ktoré v konečnom dôsledku vplývajú pozitívne nielen na podnik, ale i na zainteresované subjekty. Primárny prieskum, ktorý bol realizovaný na vzorke 376 slovenských podnikov, preukázal, že oblasti sociálne zodpovedných investícií sa venuje

pozornosť najmä vo vzťahu k vnútornému prostrediu a zamestnancom podniku. Zároveň sme dokázali, že aj v malých a stredných podnikoch sa realizujú investičné projekty tohto zamerania a teda nie sú doménou iba veľkých podnikov spravidla disponujúcich väčším množstvom dostupných finančných prostriedkov.

LITERATÚRA

[1] ALTMANN, J. 1999. *Starthilfe BWL*. Leipzig : B. G. Teubner Stuttgart, 1999. 116 s. ISBN 3-519-00270-1.

[2] COOKE, D. 2010. Building social capital through corporate social investment. In *Asia-Pacific Journal of Business Administration,* roč. 2, 2010, č. 1, s. 71 – 87. ISSN 1757-4323.

[3] FOTR, J., SOUČEK, I. 2010. *Investiční rozhodování a řízení projektů.* Praha : Grada Publishing, 2010. 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

[4] KANJI, G. K., CHOPRA, P. K. 2010. Corporate social responsibility in a global economy. In *Total Quality Management & Business Excellence,* roč. 21, 2010, č. 2, s. 119 – 143. ISSN 1478-3363.

[5] LAUDAL, T. 2011. Drivers and barriers of CSR and the size and internationalization of firms. In *Social Responsibility Journal,* roč. 7, 2011, č. 2, s. 234 – 256. ISSN 1747-1117.

[6] LUGER, A. E., GEISBŰSCH, H. G., NEUMANN, J. M. 1999. *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Funktionsbereiche des Betrieblichen Ablaufs.* München : Carl Hanser Verlag, 1999. 432 s. ISBN 3-446-21158-6.

[7] MARINIČ, P. 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy.* Praha : Grada Publishing, 2008, 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

[8] MARKOVÁ, V. 2002. *Investičné plánovanie.* Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta v Banskej Bystrici, Občianske združenie Ekonómia, 2002. 108 s. ISBN 80-8055-715-2.

[9] SCHIERENBECK, H. 2003. *Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre.* München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2003. 769 s. ISBN 3-486-27322-1.

[10] ŠIMAN, J., PETERA, P. 2010. *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi.* Praha : C. H. Beck, 2010. 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.

[11] TRNKOVÁ, J. 2004. *Společenská odpovědnost firem. Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR.* [online]. Praha : Business Leaders Forum, 2004 [cit. 2013-11-11], 58 s. Dostupné na internete: <http://www.csr-online.cz>

[12] WEISSMANN, F. 2005. *Unternehmen steuern mit Controlling. Leitfaden und Toolbox für die Praxis.* Berlin : Springer, 2005. 291 s. ISBN 3-540-23579-5.

[13] ZŰGER, R. M. 2008. *Betriebswirtschaft – Management-Basiskompetenz. Theoretische Grundlagen und Methoden mit Beispielen, Repetitionsfragen und Antworten.* Zürich : Compendio Bildungsmedien, 2008. 134 s. ISBN 978-3-7155-9365-4.

KONTAKT

Ing. Lenka Hvolková, PhD.
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomiky a manažmentu podniku
Tajovského 10
975 90 Banská Bystrica
e-mail: lenka.hvolkova@umb.sk

METÓDA LICENČNEJ ANALÓGIE A HODNOTA OCHRANNEJ ZNÁMKY

ROYALTY METHOD AND VALUE OF THE TRADE MARK

Miroslav Jakubec

ABSTRACT

Article is focused on the calculation of the trade mark value. Experts for this kind of valuation have to solve quite important problems when they determine value of the trade mark, because they have to set royalty rate (licence fee), useful life of the trade mark, tax amortization benefit and they have to choose the correct method of valuation. Royalty method is one of the most important method for trade-mark valuation, but we can find several variants of this method.

KEY WORDS

Trade mark, valuation, tax amortisation benefit, useful life

JEL Classification

G12

ÚVOD

V poslednom období význam ochrannej známky (OZ) ako druhu nehmotného majetku rastie a do budúcnosti je predpoklad ďalšieho zhodnocovania tohto typu nehmotného majetku. V súvislosti so stanovením hodnoty ochrannej známky vzniká množstvo otázok a nevyjasnených problémov, ktoré je potrebné priebežne riešiť a diskutovať o nich. Článok si kladie za cieľ analyzovať problematiku ohodnocovania ochrannej známky, keďže v tejto oblasti sa za posledné obdobie objavilo množstvo nevyjasnených problémov (najmä v oblasti stanovenia licenčných poplatkov, doby životnosti ochrannej známky, prínosu z daňovej odpisovateľnosti nehmotného aktíva atď.), pričom súčasné postupy ohodnocovania častokrát vedú k nesprávnym výsledkom. Hospodárska prax aj akademická obec si uvedomujú význam nehmotného majetku v podniku ako jedného z rozhodujúcich prvkov tvorby hodnoty podniku a odčerpateľných zdrojov v budúcnosti, preto je potrebné túto problematiku skúmať intenzívnejšie.

Charakteristika pojmu ochranná známka

Pod pojmom **ochranná známka** Josef Malý chápe „slovné, obrazové, priestorové alebo kombinované označenie, ktoré je schopné odlíšiť výrobky alebo služby pochádzajúce od rôznych výrobcov alebo poskytovateľov služieb a je zapísané do registra ochranných známok u príslušného patentového alebo známkového úradu.“

Základnou právnou normou, ktorá sa v SR zaoberá ochrannými známkami je **Zákon o ochranných známkach č. 506 /2009 Z. z.,** ktorý sa zaoberá právami a povinnosťami

[*] Ing. Miroslav Jakubec, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska. Tento príspevok je súčasťou riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0980/12 „Aktuálne výzvy podnikovej ekonomiky zamerané na zvyšovanie výkonnosti a prosperity podnikov“ v rozsahu 100 %.

súvisiacimi s právnou ochranou známok a konaním v záležitostiach ochranných známok pred Úradom priemyselného vlastníctva SR.

V danom zákone v § 2 je ochranná známka charakterizovaná ako *„akékoľvek označenie, ktoré možno graficky znázorniť a ktoré tvoria najmä slová vrátane osobných mien, písmená, číslice, kresby, tvar tovaru alebo jeho obal, prípadne ich vzájomné kombinácie, ak takéto označenie je spôsobilé rozlíšiť tovary alebo služby jednej osoby od tovarov alebo inej osoby"*[1]

Podľa § 3 rozlišujeme:

- „medzinárodnú ochrannú známku – je zapísaná v medzinárodnom registri ochranných známok Svetovej organizácie duševného vlastníctva (WIPO – World Intellectual Property Organization),
- ochrannú známku Spoločenstva – je zapísaná v registri ochranných známok spoločenstva,
- všeobecne známu ochrannú známku podľa medzinárodného dohovoru,
- zahraničnú ochrannú známku zapísanú v príslušnom registri."[2]

Samozrejme, ochrannú známku je možné zadefinovať rôzne, najmä v zahraničnej literatúre sú uvedené viaceré súvisiace pojmy a charakteristiky.

Už samotný názov ochrannej známky nie je v právnom systéme jednotlivých krajín jednotný. Vo Veľkej Británii sa používa pojem **trade mark**, v USA pojem **trademark**. V práve Európskej únie a v dokumentoch Svetovej organizácie duševného vlastníctva (WIPO) a Svetovej obchodnej organizácii (WTO) sú využívané oba pojmy. Niektorí odborníci uvádzajú, že tieto pojmy sú totožné, ďalší vidia v používaní pojmov „trade mark" a „trademark" odlišnosti.[3]

Ochranná známka je len to označenie, ktoré je (v podmienkach Slovenska) zapísané v registri ochranných známok na Úrade priemyselného vlastníctva SR.

Samozrejme, existujú a bežne sa používajú aj nezapísané označenia. Ide o známe logá firiem alebo výrobkov, ktoré sú používané, ale oficiálne nie sú registrované a teda nemôžu požívať prvky ochrany, ktoré má ochranná známka. Tie totiž ochranná známka získava práve zápisom do registra ochranných známok.

Celkove je potrebné vnímať definíciu ochrannej známky ako variabilný a dynamicky sa rozvíjajúci inštitút. Pri jej označovaní je potrebné rozoznávať nasledujúce symboly. ® (Registered) znamená, že označenie je registrované ako ochranná známka. ™ (Trade Mark) sa používa za účelom upozorniť verejnosť, ale označenie môže, ale nemusí byť registrované. V Spojených štátoch sa používa aj pojem ℠ (Service Mark) ako označenie pre jedinečnú službu, pričom sa objavuje na rôznych formách reklamy a propagačnej literatúry. Pri tomto označení taktiež nie je potrebná oficiálna registrácia.[4]

Základnou funkciou ochrannej známky je funkcia **rozlišovacia**. Spoločnosti so známou ochrannou známkou svoje výrobky zvyčajne predávajú za podstatne vyššie ceny ako výrobcovia, ktorí vyrábajú tovar rovnakej kvality, ale ich ochranná známka je menej známa.

Okrem rozlišovacej funkcie ochranná známka plní radu ďalších funkcií, či už je to funkcia propagačná (umožňuje reklamu výrobkov alebo služieb), spojenie s kvalitou (ochranná známka dáva signál spotrebiteľom, že výrobok bude na požadovanej kvalitatívnej úrovni) alebo funkcia estetická (niektoré obrazové alebo kombinované ochranné známky

---

[1] Zákon č. 506/2009 Z. z. o ochranných známkach, § 2

[2] Zákon č. 506/2009 Z. z. o ochranných známkach, § 3

[3] KARDOŠ, Peter. Ochranná známka podniku versus ochranná známka produktu. In *Aktuálne pohľady na konkurencieschopnosť a podnikanie - nové výzvy : zborník [recenzovaných] vedeckých prác*. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. ISBN 978-80-225-3200-6, s. 212-217

[4] WHEELER, A.: Designing Brand Identity. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 2003

môžu mať vysokú umeleckú úroveň a ľahšie upútajú pozornosť ako jednoduché slovné označenie).[5]

Postupy ohodnotenia ochrannej známky

Vyhláška MS SR č. 492/2004 Z.z. v znení neskorších predpisov upravuje v prílohe č. 2 základné postupy na ohodnotenie nehmotného majetku. Ide o ohodnotenie zriaďovacích nákladov, softvéru, goodwillu a ostatných nehmotných výsledkov výskumnej a obdobnej činnosti a oceniteľných práv. V rámci týchto postupov sú spomenuté dve metódy:

1. Metóda licenčnej analógie
2. Metóda kapitalizácie odčerpateľných zdrojov

V prípade ochrannej známky je spomenutá iba metóda licenčnej analógie, ktorá nie je bližšie špecifikovaná. Okrem metódy licenčnej analógie sa v prípade ohodnotenia ochranných známok využívajú aj ďalšie metódy:

- Ohodnotenie ochrannej známky na základe vynaložených nákladov na jej vytvorenie a zápis.
- Ohodnotenie ochrannej známky na základe porovnania s inými ochrannými známkam.

Keďže nosnou metódou pre ohodnotenie ochrannej známky je metóda licenčnej analógie, budeme sa v ďalšom texte venovať problémom pri stanovení ochrannej známky touto metódou.

Metódu licenčnej analógie je možné použiť nasledovným spôsobom:

1. **Analógia nadobudnutia licencie** (licensing in) – hodnota je daná súčtom príjmov plynúcich z hypotetických úspor na licenčných poplatkoch z titulu vyhnutia sa licenčným poplatkom z dôvodu vlastníctva nehmotného majetku.
2. **Analógia poskytnutia licencie** (licensing out) – hodnota je daná súčtom príjmov plynúcich buď zo skutočného alebo z hypotetického poskytnutia licencie tretej osobe.
3. Kombinovaná analógia – hodnota je tvorená obidvoma možnosťami, pokiaľ nehmotné aktívum tvorí prínosy jednak vo vlastnej výrobe a jednak v licenčnej výrobe tretích strán.[6]

V podmienkach SR sa stretávame s nasledovnou podobou výpočtu hodnoty ochrannej známky metódou licenčnej analógie:

Hodnota OZ = RV * LP * KZ * PM * KK[7]

kde:
RV – ročný rozsah výroby
LP – licenčný poplatok
KZ – koeficient zastarania, prípadne zhodnotenia
KK – koeficient miery kapitalizácie (prípadne koef. diskontnej sadzby)
PM – podiel nehmotného majetku na výrobe

[5] JAKUBEC, M. – KARDOŠ, P. – KUBICA, M.: Riadenie hodnoty podniku. Bratislava: KARTPRINT, 2005
[6] SVAČINA, P.: Oceňování nehmotných aktiv. Praha: EKOPRESS, 2010
[7] Malý, J.: Obchod s nehmotnými statky. Praha: C.H. Beck pro praxi, 2002

Okrem vyššie uvedenej podoby výpočtu hodnoty ochrannej známky metódou licenčnej analógie sa v praxi často stretávame s nasledovnou podobou vzorca na výpočet licenčnej analógie:

$$\textbf{Hodnota OZ} = \sum_{t=1}^{n} \frac{RV * LP * KZ * PM * (1 - d)}{(1 + i)^t} + TAB$$

RV – ročný rozsah výroby
LP – licenčný poplatok
KZ – koeficient zastarania, prípadne zhodnotenia
PM – podiel nehmotného majetku na výrobe
d – sadzba dane z príjmov právnických osôb
i – miera kapitalizácie
TAB – prínos daňovej odpisovateľnosti nehmotného aktíva[8]

Ako môžeme vidieť z vyššie uvedeného vzorca, do výpočtu pribudli dve premenné. Ide o faktor zdanenia (1 – d) a prínos daňovej odpisovateľnosti nehmotného aktíva (TAB). Teória ohodnocovania pracuje vo výnosových metódach obvykle s peňažným tokom po zdanení, pretože hodnotu by mali tvoriť iba príjmy, ktoré skutočne pripadajú vlastníkovi daného aktíva a nie príjmy štátu v podobe daní. Z tohto dôvodu sú licenčné poplatky vychádzajúce z licenčných sadzieb pred zdanením očisťované o faktor zdanenia. Ďalšou premennou vo vzorci je TAB. V prípade transakcie medzi dvoma nezávislými stranami predávajúci získava zdaniteľný príjem a kupujúci získava daňovú odpisovateľnú základňu. Smernica IVS č. 4 umožňuje započítať úsporu z titulu daňovej odpisovateľnosti do hodnoty aktíva v prípade, ak sú tieto úspory všeobecne dostupné typickému kupujúcemu na trhu. Koeficient navýšenia má nasledujúci tvar:

$$\textbf{Koeficient navýšenia} = \frac{1}{1 - \text{SH daňového štítu}}$$

pričom súčasná hodnota daňového štítu je vypočítaná nasledovne:

$$\textbf{SH daňového štítu} = \sum_{t=1}^{n} O_t \times d_t \times \frac{1}{(1 + i)^t}$$

kde:
n – počet rokov daňového odpisovania nehmotného aktíva v zmysle zákona
O_t – relatívny podiel daňového odpisu v roku t
d_t – platná sadzba dane z príjmov právnických osôb
$1/(1 + i)^t$ – diskontný faktor v roku t

Násobok odhadnutej hodnoty a koeficientu navýšenia potom tvorí výsledný odhad trhovej hodnoty.

Práve tieto dve premenné môžu ovplyvniť výslednú hodnotu ochrannej známky. V ďalšej časti sa zameriame na porovnanie výpočtu hodnoty ochrannej známky obidvoma

[8] TAB – v anglickom vyjadrení – tax amortisation benefit

spôsobmi a poukážeme na niektoré oblasti, ktoré sa pri výpočtu javia ako problematické (doba životnosti ochrannej známky atď.).

Modelový príklad

Predpokladáme, že v priebehu nasledujúcich 10 rokov spoločnosť dosiahne tržby uvedené v nasledujúcej tabuľke, licenčný poplatok je na úrovni 1,0 % tržieb, známka chráni 100 % produkcie a s koeficientom zhodnotenia neuvažujeme. Miera kapitalizácie je na úrovni 9,5 %.

Tab. č. 1 Výpočet všeobecnej hodnoty ochrannej známky – variant 1

Roky	RV v Eur	LP v %	KZ	PM	OZ	KD	VŠH v Eur
2014	1 000 000	1,000	1,00	1,00	10 000	0,91324	9 132
2015	1 020 000	1,000	1,00	1,00	10 200	0,83401	8 507
2016	1 040 400	1,000	1,00	1,00	10 404	0,76165	7 924
2017	1 061 208	1,000	1,00	1,00	10 612	0,69557	7 381
2018	1 082 432	1,000	1,00	1,00	10 824	0,63523	6 876
2019	1 104 081	1,000	1,00	1,00	11 041	0,58012	6 405
2020	1 126 162	1,000	1,00	1,00	11 262	0,52979	5 966
2021	1 148 686	1,000	1,00	1,00	11 487	0,48382	5 558
2022	1 171 659	1,000	1,00	1,00	11 717	0,44185	5 177
2023	1 195 093	1,000	1,00	1,00	11 951	0,40351	4 822
	Spolu						**67 749**

V nasledujúcej tabuľke pristúpime k výpočtu všeobecnej hodnoty ochrannej známky po zohľadnení faktora zdanenia a daňovej odpisovateľnosti ochrannej známky.

Tab. č. 2 Výpočet všeobecnej hodnoty ochrannej známky – variant 2

Roky	RV v Eur	LP v %	KZ	PM	OZ	OZ po zdanení	KD	VŠH v Eur
2014	1 000 000	1,000	1,00	1,00	10 000	7 800	0,91324	7 123
2015	1 020 000	1,000	1,00	1,00	10 200	7 956	0,83401	6 635
2016	1 040 400	1,000	1,00	1,00	10 404	8 115	0,76165	6 181
2017	1 061 208	1,000	1,00	1,00	10 612	8 277	0,69557	5 758
2018	1 082 432	1,000	1,00	1,00	10 824	8 443	0,63523	5 363
2019	1 104 081	1,000	1,00	1,00	11 041	8 612	0,58012	4 996
2020	1 126 162	1,000	1,00	1,00	11 262	8 784	0,52979	4 654
2021	1 148 686	1,000	1,00	1,00	11 487	8 960	0,48382	4 335
2022	1 171 659	1,000	1,00	1,00	11 717	9 139	0,44185	4 038
2023	1 195 093	1,000	1,00	1,00	11 951	9 322	0,40351	3 761
	Spolu							**52 844**

Vypočítanú všeobecnú hodnotu ochrannej známky vo výške 52 844,- Eur je potrebné v ďalšom kroku navýšiť tzv. koeficientom navýšenia z dôvodu daňovej odpisovateľnosti ochrannej známky u nového majiteľa.

Tab. č. 3 Výpočet súčasnej hodnoty daňových úspor

Roky	Podiel odpisov	Daň. sadzba	KD	SH úspor
2014	10,0%	22%	0,91324	0,020
2015	10,0%	22%	0,83401	0,018
2016	10,0%	22%	0,76165	0,017
2017	10,0%	22%	0,69557	0,015
2018	10,0%	22%	0,63523	0,014
2019	10,0%	22%	0,58012	0,013
2020	10,0%	22%	0,52979	0,012
2021	10,0%	22%	0,48382	0,011
2022	10,0%	22%	0,44185	0,010
2023	10,0%	22%	0,40351	0,009
Spolu	**100,0%**			**0,138**

Tab. č. 4 Výpočet výslednej všeobecnej hodnoty ochrannej známky

Všeobecná hodnota bez TAB	52 844
Koeficient navýšenia (1/(1 - SH úspor))	1,16
Všeobecná hodnota s TAB	**61 314**

Všeobecná hodnota ochrannej známky bez zohľadnenia faktora zdanenia a daňovej odpisovateľnosti ochrannej známky bola vypočítaná na úrovni 67 749,- Eur. Po zohľadnení dane a daňovej odpisovateľnosti ochrannej známky je všeobecná hodnota ochrannej známky na úrovni 61 314,- Eur. Rozdiel medzi výslednými hodnotami je 6 435,- Eur, čo je viac ako 10 % z jej hodnoty.

Dôležitým parametrom pri výpočte ochrannej známky je jej životnosť, pretože od životnosti sa odvíja výsledná hodnota ochrannej známky a samozrejme aj výška TAB. V niektorých prípadoch znalci uvažujú s nekonečnou životnosťou ochrannej známky, čo je z teoretického hľadiska možné, keďže platnosť ochrannej známky sa predlžuje každých 10 rokov, avšak na základe vykonaného prieskumu v ČR (Pavel Svačina) a na základe poznatkov p. Čadu sa štandardne uvažuje so životnosťou ochrannej známky na úrovni maximálne 10 rokov.

ZÁVER

V praxi existuje viacero metód používaných k ohodnoteniu ochrannej známky. Pri samotnom ohodnotení ochrannej známky je potrebné zvážiť, ktorý z modelov použiť v závislosti od toho za akým účelom sa ohodnotenie ochrannej známky robí. V niektorých prípadoch, kedy nie je ochranná známka súčasťou majetku spoločnosti nie je možné pristúpiť k jej odpisovaniu a teda nie je možné vo výpočte uvažovať s TAB. Významnou premennou, ktorá ovplyvňuje výslednú hodnotu ochrannej známky je jej životnosť, pretože od doby životnosti závisí aj výška TAB, keďže na základe súčasných právnych predpisov je možné odpisovať ochrannú známku počas jej doby životnosti.

Na hodnotu ochrannej známky vplýva množstvo faktorov, ktoré v mnohých prípadoch nie sú v znaleckých posudkoch dostatočne kvantifikované a ich nedostatočná analýza spôsobuje významné rozdiely medzi ohodnotením ochrannej známky a ich skutočnou trhovou hodnotou. Jednotlivé faktory vplývajúce na hodnotu ochrannej známky prostredníctvom výnosovej metódy licenčnej analógie – objem výroby, koeficient zhodnotenia, koeficient miery kapitalizácie, výška licenčného poplatku, ale v neposlednom rade aj výber správnej metódy, sú v praxi používané viac menej rutinne, čo ale nie je správne. Ide totiž o veľmi špecifickú problematiku ohodnocovania, kde je potrebné pristupovať ku každému prípadu

samostatne a analyzovať ho podrobne zo všetkých strán. Je potrebné zabezpečiť prepojenie teoretických znalostí v tejto oblasti s praxou, najmä v oblasti skúmania výšky licenčných poplatkov v už realizovaných transakciách s úrovňou licenčných poplatkov využívaných pri spracovávaní znaleckých posudkov. Príspevok môže pomôcť znalcom z odboru Priemyselné vlastníctvo uvedomiť si zložitosť problematiky a navrhované riešenia v teoretickej rovine môžu byť nimi aplikované v praxi.

LITERATÚRA

[1] ČADA, K.: Oceňování nehmotného majetku. Praha: Institut oceňování majetku, 2002
[2] ČADA, K.: *Oceňování nehmotného majetku.* Praha: Oeconomica - Praha, 2007.
[3] HAIG, D.: Oceňování značky a jeho význam. Praha MANAGEMENT PRESS, 2002.
[4] JAKUBEC, M. – KARDOŠ, P. – KUBICA, M.: Riadenie hodnoty podniku. Bratislava: KARTPRINT, 2005
[5] JAKUBEC, M. – KARDOŠ, P.: Ekonomické znalectvo – vybrané problémy. Bratislava: IURA Edition, 2012
[6] KARDOŠ, Peter. Ochranná známka podniku versus ochranná známka produktu. In *Aktuálne pohľady na konkurencieschopnosť a podnikanie - nové výzvy : zborník [recenzovaných] vedeckých prác*. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. ISBN 978-80-225-3200-6, s. 212-217
[7] MALÝ, J.: Obchod nehmotnými statky. Praha: C. H. BECK, 2002
[8] PÍTRA, V.: Zákon o ochranných známkách. Komentář. Praha: C. H. BECK, 1996
[9] SVAČINA, P.: Oceňování nehmotných aktiv. Praha: EKOPRESS, 2010
[10] WHEELER, A.: Designing Brand Identity. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 2003

KONTAKT

Ing. Miroslav Jakubec, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/a
852 35 Bratislava
e-mail: miroslav.jakubec@euba.sk

UPLATNENIE METÓDY BENCHMARKING PRI HODNOTENÍ ZDRAVOTNÍCKYCH ZARIADENÍ NA SLOVENSKU

APPLICATION OF METHOD BENCHMARKING IN EVALUATION HEALTHCARE FACILITIES IN SLOVAKIA

Lucia Jantošová

ABSTRACT

Health in Slovakia is in a state when more and more patients and doctor points to low quality of health care and basically unchanging state of health from the revolutionary years. Many hospitals are required immediate reconstruction and rehabilitation of instrumentation. However, the resources needed for the reconstruction of health facilities is getting harder to find. Many health facilities have undergone to the message private owners to avoid complete bankruptcy of hospitals. This change pointed out that it can be effectively managed with existing resources. Hospitals can do significant changes that lead to improved quality of care and also to the overall increase in patient satisfaction. Source of knowledge for the same medical device may be a method of benchmarking. This method allows continuous improvement and learning from the best in the industry.

KEY WORDS

benchmarking, public sector, private sector, health care, complete customer satisfaction

JEL Classification

M21

ÚVOD

Zdravotníctvo na Slovensku si vyžaduje značné zmeny. Jednou z nich je aj transformácia štátnych zariadení na súkromné. Ak sa však pozrieme na štátne zariadenia zistíme, že aj v štátnych subjektoch môže byť zdravotníctvo na Slovensku vykonávané na modernej a kvalitnej úrovni.

Metóda, ktorá umožňuje zlepšenie podnikateľských subjektov v rôznych oblastiach, je benchmarking, ktorý predstavuje techniku trvalého zlepšovania výsledkov organizácie, a to prostredníctvom porovnávania a analyzovania procesov v organizácii. Touto metódou môžeme vyhodnotiť spokojnosť pacientov a kvalitu jednotlivých nemocničných zariadení na Slovensku, a tým poukázať na celkovú spokojnosť pacientov s nemocnicami súkromného a verejného charakteru.

Metóda benchmarking a jej použitie

Benchmarking pochádza z anglického slova benchmark, ktoré možno preložiť ako štandard, porovnávací bod alebo komparatívny ukazovateľ. Pojmy benchmark a benchmarking sa stali takmer povinné pre všetky organizácie, ktoré chcú zlepšiť svoje výrobky alebo procesy tak, aby lepšie slúžili svojim zákazníkom a zlepšili svoje obchodné výsledky. Pre lepšie pochopenie benchmarkingu je potrebné definovať japonské slovo

[*] Ing. Lucia Jantošová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, podiel na projekte VEGA č. 1/0910/12.

dantotsu, ktoré znamená snažiť sa byť najlepší z najlepších, čo v konečnom dôsledku vystihuje podstatu benchmarkingu. Nakoľko sa danej problematike venuje množstvo autorov, uvádzame preto niekoľko najznámejších definícií. „Benchmarking sa chápe ako technika trvalého zlepšovania výsledkov organizácie prostredníctvom porovnávania a analyzovania procesov v organizácii za účelom identifikácie najvhodnejších postupov realizácie týchto procesov.“[1] Ďalší autor definuje benchmarking ako „činnosť neustáleho učenia sa, zmeny a prispôsobenia osvedčených postupov pre vašu organizáciu. Je to proces hľadania a zavádzania najlepších postupov. Benchmarking je pozitívny, proaktívny proces zmeny a to štruktúrovaným spôsobom tak, aby sa dosiahol vynikajúci výkon.“[2] Kolektív autorov v oblasti manažmentu výroby a inovácií definoval benchmarking ako „vlastne systematické porovnávanie vlastného podniku s najlepšími podnikmi v danom odbore, prípadne v iných odboroch (externý benchmarking) alebo systematické porovnávanie jednotlivých závodov, pobočiek, výrobných úsekov, skladov a podobne v rámci vlastného podniku (interný benchmarking)“[3] a v ďalšej definícii ako „permanentný proces hodnotenia a merania vlastného a porovnateľných subjektov so zámerom formulovať také ciele, ktorých naplnením sa dosiahne „vodcovské postavenie“ v rámci relevantnej konkurencie.“[4] Jednotlivé definície sa však zhodujú v tom, že benchmarking je metóda, ktorá má slúžiť k zlepšovaniu podniku, či už z vnútra tak aj smerom k okoliu podniku.

Typy benchmarkingu

Benchmarking môžeme skúmať taktiež z rôznych pohľadov, či už z hľadiska toho čo skúmame alebo z hľadiska v akej oblasti sa porovnávame. Ak sa zameriame na základné členenie, poznáme 2 základné typy benchmakingu a to interný a externý.

V praxi *interný benchmarking* pozostáva z porovnávania ukazovateľov alebo podobných procesov v rámci rôznych oblastí organizácie v jednom okamihu alebo za určité obdobie. Benchmarking môže zahŕňať porovnávanie špecifickej oblasti, oddelenia, jednotky alebo celej organizácie. Interný benchmarking môže pomôcť organizáciám pri pokuse o dosiahnutie optimálneho výkonu v podobných procesoch alebo v operáciách v rámci rôznych oblastí, oddelení alebo jednotiek za účelom dosiahnutia zlepšenia výsledkov alebo procesov. S interným benchmarkingom je spojených niekoľko výhod ako „jednoduchosť riadenia procesov, lepšia koordinácia medzi oblasťami, oddeleniami alebo jednotkami, nižšie náklady na zber a analýzu dát, rýchly prenos vnútorne najlepších postupov, menej problémov s nedôverou a v konečnom dôsledku benchmarking podporuje komunikáciu, spoluprácu a riešenie problémov v organizácii.“[5] Výhody vnútorného benchmarkingu nie sú bez obmedzenia, dovnútra zameraný pohľad interného benchmarkingu nemusí organizácii identifikovať najlepšie postupy v odvetví a okrem toho môže tento prístup byť predmetom vnútornej zaujatosti.

Organizácia vykonáva *externý benchmarking* preto, aby mohla porovnať výkonnostné ciele alebo štandardy pre jeden alebo viac svojich procesov s procesom alebo viacerými

---

[1] MERIČKOVÁ, B. Problémy riadenia verejných organizácií (využívanie benchmarkingu) In. *Acta aerarii publici:* vedecký časopis Ekonomickej fakulty Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici- Banská Bystrica: Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela. ISSN 1336-8818, 2010. roč. 7, č. 1, s. 38-48.

[2] RIGBY, D. 2013. *MANAGEMENT TOOLS 2013- An executive's guide. Bain & Company*, 2013. s 14-15. ISBN 0-9656059-7-3.

[3] DUPAĽ, A. – LEŠČIŠIN, M. – STERN, J. 2008. *Manažment výroby.* Vydavateľstvo: SPRINT, 2008. s 325. ISBN 8089355006.

[4] MOLNÁR, P. – DUPAĽ, A. 2005.*Manažment inovácií podniku*. Bratislava : Ekonóm, 2005. s 29.ISBN 80-225-2009-8.

[5] COMMISSION, J. 2011. *Benchmarking in Health Care. Joint Commission Resources*. 2011. s 1-8. ISBN 1599406160.

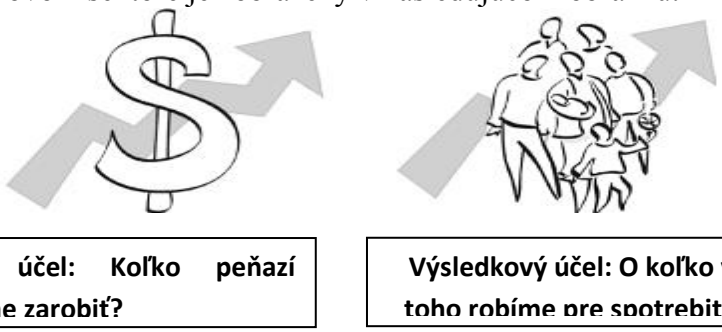
procesmi iných organizácií. „Externý benchmarking zahŕňa identifikáciu špičkových organizácií tak, aby ich postupy mohli byť pochopené a napodobnené. Možno ho vykonávať na rôznych úrovniach (miestnej, národnej alebo medzinárodnej úrovni).V prípade zdravotníckych organizácií musí ísť o podobnú veľkosť a rozsah, ak však skúmame národnú alebo medzinárodnú úroveň, tak sa porovnávanie uskutočňuje prostredníctvom účasti v národných alebo medzinárodných databázach.“[6]

Prax uplatňuje aj kombináciu prístupu interného a externého benchmarkingu, nakoľko v niektorých prípadoch môže byť užitočné použiť kombináciu oboch prístupov.

Benchmarking vo verejnej sfére - zdravotníctvo

Benchmarking sa vo verejnej sfére môže použiť na podporu objektívneho preverenia postupov, systémov a metód. Zavedenie tejto pomerne jednoduchej metódy do systému riadenia a rozhodovania vo verejnom sektore naráža v podmienkach Slovenskej republiky na viacero prekážok. Služby, ktoré sú poskytované prostredníctvom verejného sektora slúžia na to, že uspokojujú základné potreby občanov, štátu a spoločnosti. Princípom týchto služieb je, že vychádzajú z predpokladu, že všetci musia mať prístup k univerzálnym službám a to za dostupné ceny. Benchmarking vo verenej sfére preto môžeme charakterizovať ako metódu neustáleho zlepšovania sa prostredníctvom učenia sa od ostatných organizácií nachádzajúcich sa v tej istej kategórii. Sám o sebe nevedie k zmene, ale musí byť súčasťou celkovej snahy o zlepšenie služieb. Základom benchmarkingu je hlavne meranie výkonu, nejde však o klasické zisťovanie údajov a dát o výkonoch, či nákladoch. Podstatou je prevedenie získaných informácií na ukazovatele, vyvodenie záverov a následne realizovanie zmien. V organizáciách verejného sektora je metóda benchmarkingu relatívne využívanou metódou slúžiacou k ich vzájomnému porovnávaniu, a to skôr v zahraničí ako na Slovensku.

„Benchmarking v neziskových organizáciách (teda aj v nemocničných zariadeniach) môže byť definovaný jednoducho ako proces na meranie a zlepšovanie výkonu. Benchmarking nie je určený len pre firmy, bol navrhnutý aj pre organizácie. Každá organizácia (zisková alebo nezisková organizácia) s poslaním a jasným súborom cieľov môže využívať benchmarking.“[7] Ziskové spoločnosti majú za svoj cieľ zisk, pričom neziskové organizácie majú za svoj cieľ poskytovať určitý výkon. Porovnanie poslania spoločností v ziskovom a neziskovom sektore je zobrazený v nasledujúcom obrázku.



Obrázok č.1: Porovnanie- ziskový a neziskový podnik

Zdroj: SAUL, J. 2004. *Benchmarking for Nonprofits: How to Measure, Manage, and Improve Performance.* Fieldstone Alliance, 2004. s 2-3. ISBN 0940069431.

[6] KOZAK, M. *Destination Benchmarking: Concepts, Practices and Operations*. CABI, 2004. s 11-13. ISBN 0851997457.

[7] SAUL, J. *Benchmarking for Nonprofits: How to Measure, Manage, and Improve Performance.* Fieldstone Alliance, 2004. s 2-3. ISBN 0940069431.

Postavenie a výkon neziskových organizácií možno merať úspechom a to tak, že sa meria napríklad, koľko ľudí dokážu nasýtiť, koľko pracovných miest dokážu vytvoriť, koľko domov dokážu postaviť a iné. Preto možno proces kvantifikovať a merať, a preto je ho možné aj porovnávať a zlepšovať. Je zrejmé, že jedným z hlavných problémov benchmarkingu pre neziskové organizácie je otázka ako „kvantifikovať a merať" ich výkon. Aj keď neexistujú jednotné a presné pravidlá v konečnom dôsledku tieto organizácie merajú svoje výsledky každý deň . Kľúčom k úspechu v benchmarkingu je nielen merať, ale merať to čo je dôležité, teda merať ukazovatele, ktoré sú najdôležitejšie pre úspech spoločnosti. Prekvapivo meranie výkonov môže byť rovnako zložité aj pre podniky, ktoré pôsobia v oblasti ziskového sektora.

Porovnanie nemocničných zariadení na Slovensku

Rebríček nemocničných zariadení zostavila spoločnosť UNION, a.s. na základe prieskumu verejnej mienky. Výsledné poradie je kombináciou pohľadu pacientov a odborníkov v danej oblasti. Porovnávanie sa uskutočnilo medzi príbuznými nemocnicami, čím vzniká rebríček fakultných, všeobecných a detských fakultných nemocníc, takisto onkologických ústavov a kardiologických ústavov, pričom sme sa zamerali iba na výsledne celkové poradie nemocníc na Slovensku.

Stádovosť	Točivosť	Jednodňová starostlivosť (pre chirurgické odbory)	Komplexnosť	Odchádzajúce preklady
Opakované hospitalizácie	Úmrtnosť	Spokojnosť pacientov	Regionálna dôležitosť (dostupnosť)	Plánovosť
Prijaté preklady	Priemerná dĺžka hospitalizácie	Náročnosť diagnóz (tzv. case mix)	Dodatočné náklady počas hospitalizácie	Komplexnosť Operovanosť

Tabuľka č. 1: Parametre hodnotené odborníkom

Zdroj: *http://ekonomika.sme.sk/c/6962093/s-ktorymi-nemocnicami-su-pacienti-najmenej-spokojni-rebricek.html#ixzz2ocJm06Ul a vlastné spracovanie*

správanie a prístup personálu
subjektívna spokojnosť s úspešnosťou liečby a s poskytnutou zdravotnou starostlivosťou
strava, ubytovanie, upratovanie

Tabuľka č. 2: Parametre hodnotené pacientmi

Zdroj: *http://ekonomika.sme.sk/c/6962093/s-ktorymi-nemocnicami-su-pacienti-najmenej-spokojni-rebricek.html#ixzz2ocJm06Ul a vlastné spracovanie*

V rámci hodnotenia pacientov boli poistencom Unionu zaslané dotazníky, z ktorých sa vrátilo vyše šesťtisíc. Za deti dotazník vypĺňali rodičia. Výsledky prieskumu sa zohľadnili len vtedy, ak bolo vrátených dostatočný počet dotazníkov. Aby sme mohli porovnať kvalitu nemocníc v súkromnom a verejnom sektore, je dôležité rozdeliť nemocnice do týchto 2 základných skupín. Ako verejné sme brali všetky nemocnice, ktoré má v pôsobnosti ako zriaďovateľ Ministerstvo zdravotníctva SR, VÚC alebo obec, a to iba v tom prípade, ak je ich pôsobnosť v danom zariadení viac ako 50%, teda je väčšinovým vlastníkom. Druhú skupinu tvoria nemocnice, ktoré sú v súčasnosti vlastnené súkromnými osobami alebo ich vlastníctvo má vo väčšej miere v rukách súkromná osoba alebo skupina súkromných osôb.

V nasledujúcej tabuľke je zobrazené výsledné poradenie nemocničných zariadení na Slovensku, a to vzhľadom na celkovú spokojnosť pacienta, pričom sa brali do úvahy všetky hodnotené kritéria, pričom je v tabuľke uvedený aj typ nemocničného zariadenia. Z výskumu vyplynulo, že najväčší vplyv na výsledok majú spokojnosť pacientov (všeobecná), náročnosť diagnóz a úroveň poskytovanej zdravotnej starostlivosti. Zohľadňuje sa aj využívanie modernej jednodňovej ambulantnej starostlivosti.

PORADIE	NÁZOV PZS	INDEX SPOKOJNOSTI PACIENTOV	TYP ZARIADENIA
1.	NZZ KARDIOCENTRUM NITRA SRO	95%	S
2.	NÁRODNÝ ONKOLOGICKÝ ÚSTAV BRATISLAVA	90%	Š
3.	VOJENSKÉ ZDRAVOTNÍCKE ZARIADENIA, A.S. - NOVÁ POLIANKA	90%	S
4.	GPN s.r.o.	89%	S
5.	OFTAL S.R.O.	88%	S
6.	MAMMACENTRUM SV. AGÁTY PROCARE, A.S.	87%	S
7.	ONKOLOGICKÝ ÚSTAV SV.ALŽBETY BRATISLAVA	87%	S
8.	NÁRODNÝ ENDOKRINOLOGICKÝ A DIABETOLOGICKÝ ÚSTAV N. O.	87%	Š
9.	STREDOSLOVENSKÝ ÚSTAV SRDCOVÝCH A CIEVNYCH CHORÔB A.S.	84%	Š
10.	NÁRODNÝ ÚSTAV TUBERKULÓZY, PĽÚCNYCH CHORÔB A HRUDNÍKOVEJ CHIRURGIE VYŠNÉ HÁGY	83%	Š
11.	NEMOCNICA SVÄTÉHO MICHALA, A.S.	82%	Š
12.	ŽELEZNIČNÉ ZDRAVOTNÍCTVO KOŠICE, S.R.O.	81%	S
13.	NÁRODNÝ ÚSTAV SRDCOVÝCH A CIEVNYCH CHORÔB, A.S.	81%	Š
14.	REGIONÁLNA NEMOCNICA SOBRANCE ,N.O.	81%	Š
15.	VÝCHODOSLOVENSKÝ ÚSTAV SRDCOVÝCH A CIEVNYCH CHORÔB KOŠICE, A.S.	80%	S
16.	**NÁRODNÝ ÚSTAV REUMATICKÝCH CHORÔB**	**79%**	**Š**
17.	ŠPECIALIZOVANÁ NEMOCNICA SV.SVORADA,N.O	78%	Š
18.	SANATÓRIUM DR. GUHRA N.O.	77%	S
19.	UNIVERZITNÁ NEMOCNICA S POLIKLINIKOU MILOSRDNÍ BRATIA, SPOL. S.R.O.	77%	S
20.	NEMOCNICA KOŠICE-ŠACA A.S. 1.SÚKR.NEMOC.	75%	S

S- súkromné zariadenie, Š- štátne zariadenie

Tabuľka č. 3: Poradie nemocníc na Slovensku 2013

Zdroj: http://ekonomika.sme.sk/c/6962093/s-ktorymi-nemocnicami-su-pacienti-najmenej-spokojni-rebricek.html#ixzz2ocJm06Ul a vlastné spracovanie

Rozhodli sme, že pre výsledné určenie spokojnosti zoberieme do úvahy prvú 16-nástku nemocníc, ktorá nám bude slúžiť na celkové vyhodnotenie priemernej spokojnosti pacienta v súkromnom a štátnom zariadení. Zvolili sme si toto rozdelenie, pretože reprezentuje rovnaký podiel nemocníc súkromného i verejného charakteru a spadá do prvej osminy hodnotenia nemocníc na Slovensku, nakoľko je na Slovensku okolo 130 nemocničných zariadení (s výnimkou kliník, polikliník atď.). Pomocou jednoduchého priemeru, ktorý sme počítali ako

$$\text{Average} = \frac{\sum \text{\% spokojnosti podľa typu zariadenia (súkromne/ štátne)}}{\text{Počet porovnávaných objektov (súkromne/ štátne)}}$$

sme zistili, že:

Priemerná spokojnosť	
Súkromné zariadenie	87 %
Štátne zariadenie	83 %

Tabuľka č. 4: Priemerná spokojnosť verejné verzus súkromné nemocnice
Zdroj: Vlastné spracovanie

Z danej tabuľky vyplýva, že nemocnice, ktoré sú vlastnené súkromnými osobami alebo sú v správe súkromných osôb poskytujú podľa pacienta lepšie služby, ak však zoberieme do úvahy rozdiel, predstavuje to len 4%-tuálne body, čo je relatívne nízky rozdiel, a preto môžeme zhodnotiť, že pacienti sú spokojní aj so štátnymi zdravotnými zariadeniami. A však ak aj tie nezačnú meniť svoju politiku a nezačnú sa viac prispôsobovať požiadavkám pacientov ako to robia v súčasnosti súkromné zariadenia, tak sa rozdiel medzi nimi bude značne prehlbovať, či už v oblasti kvality poskytovaných služieb, spokojnosti pacienta (všeobecná), tak aj v oblasti celkovej spokojnosti pacientov s nemocničnými zariadeniami.

ZÁVER

Benchmarking je definovaný ako vlastne systematické porovnávanie vlastného podniku s najlepšími podnikmi v danom odbore, prípadne v iných odboroch hovoríme o externom benchmarkingu, ak však ide o systematické porovnávanie jednotlivých závodov, pobočiek, výrobných úsekov, skladov a podobne v rámci vlastného podniku hovoríme o internom benchmarkingu. V praxi sa často tieto 2 základné postupy kombinujú.

Pre porovnanie súkromného a verejného zdravotníctva sme využili už uskutočnený dotazníkový výskum spoločnosti UNION, a.s., ktorý sa konal na vzorke vyše 6 000 dotazníkov, pričom vyhodnotenie prieskumu sa konalo v 2 rovinách a to na rovine pacientov/ zákazníkov a na rovine odborníkov. Na základe porovnania môžeme teda vyhodnotiť, že súkromné nemocnice sú z pohľadu pacienta vnímané pozitívnejšie a to o 4 percentuálne body. Tento rozdiel nie je až taký markantný, ale ak sa neuskutočnia zmeny v oblasti verejných nemocničných zariadení, tak je do budúcnosti možné, že sa bude tento rozdiel výrazne prehlbovať.

LITERATÚRA

[1] DUPAĽ, A. - LEŠČIŠIN, M. - STERN, J. 2008. Manažment výroby. Vydavateľstvo: SPRINT, 2008. s 325. ISBN 8089355006.

[2] BOROŇOVÁ, J. Benchmarking v zdravotníctve alebo učíme sa od najlepších In. *Zborník príspevkov: Súčasné trendy vo vzdelávaní odbornej a laickej verejnosti v zdravotníckych disciplínach*, Trnava: Trnavská univerzita, 2010. s 158. ISBN 978-80-8082-400-6.
[3] KOZAK, M. *Destination Benchmarking: Concepts, Practices and Operations*. CABI, 2004. s 216. ISBN 0851997457.
[4] MOLNÁR, P. – DUPAĽ, A. *Manažment inovácií podniku*. Bratislava : Ekonóm, 2005. s 169.ISBN 80-225-2009-8.
[5] SAUL, J. *Benchmarking for Nonprofits: How to Measure, Manage, and Improve Performance*. Fieldstone Alliance, 2004. s 96. ISBN 0940069431.
[6] COMMISSION, J. *Benchmarking in Health Care.* Joint Commission Resources. 2011. s 198. ISBN 1599406160.
[7] RIGBY, D. *MANAGEMENT TOOLS 2013- An executive's guide.* Bain & Company, 2013. s 61. ISBN 0-9656059-7-3.
[8] MERIČKOVÁ, B. Problémy riadenia verejných organizácií (využívanie benchmarkingu) In. *Acta aerarii publici: vedecký časopis Ekonomickej fakulty Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici*- Banská Bystrica: Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela. ISSN 1336-8818, 2010. roč. 7, č. 1, s. 38-48.
[9] *VOZÁROVÁ, Z.* Benchmarking v organizáciách verejného sektora In. *Acta aerarii publici: vedecký časopis Ekonomickej fakulty Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici*- Banská Bystrica: Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela. ISSN 1336-8818, 2010, roč. 7, č. 2, s. 80-88.
[10] Rebríček nemocníc In. SME. [online]. [cit.2013.12.29.]. Dostupné na internete: <http://ekonomika.sme.sk/c/6962093/s-ktorymi-nemocnicami-su-pacienti-najmenej-spokojni-rebricek.html#ixzz2ocJm06Ul>

KONTAKT

Ing. Lucia Jantošová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: jantosova.lucia@gmail.com

TYPOLOGIA ZMIAN W RACHUNKU PRZEPŁYWÓW PIENIĘŻNYCH W PERSPEKTYWIE DWULETNIEJ. DOŚWIADCZENIA POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

TYPOLOGY OF CHANGES IN THE CASH-FLOW STATEMENT IN A TWO-YEAR PERSPECTIVE. EVIDENCE FROM POLISH ENTERPRISES

Izabela Jonek-Kowalska

ABSTRACT

The main purpose of the article is to identify changes in the cash flow statement and to determine their frequency and typology of occurrence in a two-year perspective. The research was conducted among 911 enterprises listed on the Warsaw Stock Exchange. The changes were identified on the basis of case studies theoretically analyzed in the literature concerning cash flow structure and frequency of their occurrence in the examined enterprises in the years 2005–2012. The research results allow concluding that large enterprises, functioning in a public trade, are most often characterized by a cash flow arrangement typical for mature and emerging enterprises or the ones undergoing temporary financial problems. Moreover, theoretically possible sequences of cash flow changes in a two-year perspective are specific for a varied frequency of occurrences in practice, and the most often appearing cash flow sequences may be included in the particular stages of a company's life cycle.

KEY WORDS

assessment of company's financial condition, cash flow statement, company's life cycle, company on capital market, predicting changes in the cash flow statement.

JEL Classification

G17, G30, M40

INTRODUCTION

The cash flow statement is one of the basic elements of a financial report. Compared to the balance sheet and the profit and loss account, it is different in terms of a dynamic cash depiction of the financial results of a company, with the inclusion of operating, investment, and financing areas (Jacob and Jorgensen, 2007, pp. 369-390; Call et al., 2009. pp. 358-391). Thanks to such an arrangement, the stakeholders obtain clear and simple information about the company's situation in each of the aforementioned areas (Dambra et al., 2013, pp. 607–644 ; Keung et al., 2010, pp. 105-135). Such information may be used in the calculation of the basic ratios of financial analysis, especially concerning an assessment of the ability to settle debts and the company's solvency (Easton and Monahan, 2005, pp. 501–538).

In this article, the author concentrated on a long-term holistic analysis of the cash flow statement. The basic objective of the considerations and research undertaken was to identify changes occurring most often in operations, investment, financing, and total cash flow in a long-term perspective that exceeds the period of a quarter and a year (Brown et al., 2012,

* Izabela Jonek-Kowalska, PhD, Silesian University of Technology, Faculty of Organization and Management.

pp. 315–359). Such an approach allowed the fulfillment of a cognitive gap in the area of the long-term assessment of the company's financial situation and its development possibilities based on the cash flow statement. A practical advantage of the research conducted is the elaboration of an easy-to-use and clear typology of changes taking place in cash flow, which may be used by stakeholders to determine a probable course of changes in the company's cash flow.

A final research sample was selected from among 915 companies listed on the Warsaw Stock Exchange in the years 2005–2012. In the research, there were yearly financial reports used that were published by the publicly traded companies. The results of this conducted research enabled the determination of typology of changes in the cash flow statement as well as their frequency of occurrence in a long-term perspective.

1. Literature review

1.1.Application of cash flow in the assessment of company's financial situation

The cash flow statement is one of the basic elements of a financial report. Compulsoriness of preparing the cash flow statement depends on the legal and accounting regulations adopted in a particular country (Nwachukwu and Mohammed, 2012, pp. 5-15; Chen et al., 2010, pp. 220-278). In an international approach, the issue of preparing the cash flow statement is regulated and unified by the International Accounting Standards. The characteristics of the basic elements constituting the cash flow statement, together with the determination of the preparation rules of this part of financial report, are defined by the International Accounting Standard number 7. According to IAS 7, the cash flow statement includes the following parts:

- ✓ Operating activities in which there are cash flows included from the main revenue producing activities of an entity
- ✓ Investing activities that include cash outlays on material and intangible assets as well as other asset components and cash obtained on asset sales
- ✓ Financing activities in which there are revenues and expenses connected with investors' relations concerning shares issuance as well as obtaining long-term financing, also dividends paid and income division (Gabrusewicz & Remlein, 2007)

A summary of all the aforementioned parts is net cash flow inflow (outflow) that determines the value of total cash generated in a given reporting period (Bowen et al., 2008, pp. 351–405). The cash flow statement also comprises a presentation of the cash amount at the beginning of the period, balance after changes and total comprehensive amount (Gos, 2004; Gos, 2011). A comparison of such information with the net cash inflow (outflow) enables the confirmation of the formal cash flow statement compliance with the data about cash included in the balance sheet of the company (Liu and Wang, 2010, pp. 1023-1037; Gmytrasiewicz & Karmańska, 2006).

The cash flow statement allows supplementing the financial analysis, conducted on the basis of the balance sheet and the profit and loss account, with the assessment of cash effectiveness of operating, investing and financing activities (Al-Attar, 2008, pp. 5-20; Al-Ajmi, 2009, pp. 266-289), as well as the assessment of the company's solvency and ability to settle due liabilities (Sierpińska and Jachna, 2007; Penman, 2007; Frankel et al., 2006, pp. 29-54; Leszczyński and Skowronek-Mielczarek, 2008).

Additionally, the cash flow statement provides a lot of valuable information for stock exchange investors (Mirshekary and Saudagaran, 2005, pp. 33-54; Al-Attar and Al-Khater, 2006, pp. 312-325). On the basis of data included in the statement, there are such stock exchange indexes calculated as cash flow per share (Consler et al., 2011, pp. 482-488; Mackevičius and Senkus, 2006, pp. 171-182), price to cash flow, cash flow adequacy, long-

term debt repayment, dividend pay-out, reinvestment, debt coverage, impact depreciation write-offs, cash flow to sales, operating index, and cash flow return on assets (Jooste, 2006, pp. 569-576; Giacomino and Mielke, 1993, pp. 55-58).

The cash flow statement was and is still used for predicting the company's bankruptcy. It is considered to be a much better basis for the assessment of bankruptcy risk than the profit and loss account or the observation of stock price fluctuations. A decrease of operating cash flow allows for predicting bankruptcy about three years in advance, whereas return ratios or stock price falls only signalize this risk in a yearly or a two-year time perspective. Beside the value of operating cash flow, the biggest role is played by its relation to total debt in the assessment of bankruptcy risk (Gilbert et al., 1990, pp. 161-171; Gahlon et al., 1988, pp. 4-15; Sharma, 2001, pp. 3-28; Eng et al, 2005, pp. 165-193; Boritz et al., 2007, pp. 141-165), as well as to net company's value (Mensah, 1983, pp. 228-245; Gentry et al., 1985, pp. 47-56). These ratios are thought to be the leading ones in many discriminant models determining the company's bankruptcy risk (Shyam & Rajesh, 2013, pp. 667-676; Norvaisiene, 2012, pp. 505-516 Agarwal and Taffler, 2007, pp. 285-305).

The definition of cash flow itself mainly appears in the context of the assessment of return on investment and company's value (Jiang et al., 2011, pp. 510-519; Liu and Wang, 2009, pp. 1023-1037; Liu et al., 2007, pp. 56-68; Park et al., 2005, pp. 164-172). A great part of contemporary research on this issue is concentrated with the problem of cash flow predicting and the reliability of forecasts that affect the final level of elaborated valuations in a fundamental way (French, 2012, pp. 321-327; McInnis and Collins, 2011, pp. 219-239; Kubota et al, 2010, pp. 120-160; Ramnath et al., 2008, pp. 34-75; Givoly at al., 2009, pp. 1877-1981; Raedy et al., 2006, pp. 291-322; French and Gabrielli, 2005, pp. 76-89).

1.2.Short-term holistic assessment of company's condition on the basis of cash flow

In the short-term synthetic analysis of cash flow statement, there is information about the cash flow balance used in the operating, investing, and financing areas and about the total cash flow balance as a summary of balances in the aforementioned areas. The balances analyzed may have positive values (1), which means that inflows are higher than outflows (expenses) or negative values (2), which means that expenses exceed inflows:

$$inflows \geq outflows \rightarrow CF \geq 0 \quad (1)$$

$$inflows < outflows \rightarrow CF < 0 \quad (2)$$

A combination of balances' amounts in the particular parts of the cash flow statement allows the determination of eight basic company characteristics (Bednarski, 2001; Nowak, 2005; Maślanka, 2011), presented as model cases in literature on finance management (table 1).

Table 1 Company categorization according to balances of particular parts of the cash flow statement

CF Area:	Number of category							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Operating	+	+	+	+	-	-	-	-
Investing	+	-	-	+	-	+	+	-
Financing	+	-	+	-	+	+	-	-
Total	+	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	-

Source: Own work based on: (Bednarski, 2001; Nowak, 2005; Jarzemowska, 2004).

The demanded positive balance of operating cash flow occurs in the cases marked as numbers 1 to 4. The cases marked from 5 to 8 are companies that do not obtain operating cash

surplus, which constitutes a basis for a negative assessment of the results of operating activity. A detailed review of all the cases mentioned in the table is presented below.

The case no. 1 usually means a preparation for conducting a large, cash-consuming investment. The company gathers financial sources in all the areas of activity. Such a state, due to the incidental occurrence of large investment, happens rarely and remains for a short period of time, just before the realization of company's plans.

The case no. 2 is a mature company that invests and settles its liabilities, using cash for this purpose from the operating activity. The case no. 3 means a company in the stage of development where investments are financed by sources not only from the operating activity but also from a surplus of inflows from financial activity that means incurring additional liabilities. The cases no. 2 and no. 3 are considered to be the most favorable from the point of view of cash flow structure.

The case no. 4 is a company that cashes previous investments. A long-term occurrence of such a state is negatively assessed as it means a systematic decrease of the company's assets. This may threaten its abilities to conduct the operating activity. In turn, the temporary occurrence of such a state of cash flow does not raise concerns about the company's condition.

In the case no. 5, a company, indeed, does not obtain a positive cash flow balance, but it continues investments and incurs additional debt. In a short perspective, it means periodical financial problems because the capital providers still allow access to financial sources. However, in a longer period, they usually resign from further company financing, which results in a transition into the case no. 7. This is a premise for a serious crisis that endangers further company functioning.

The company, beside additional financing (case no. 5), may also decrease a negative cash flow balance through cashing investments. At that time we deal with the case marked as no. 6. Nevertheless, in both such cases the company should generate a positive cash flow balance in the shortest period of time so that it does not face bankruptcy (case no. 7).

The case marked as no. 8 means that a company does not generate a positive cash flow balance in any area. At that time, it is forced to use the cash reserves accumulated in the previous periods. However, the reserves are running out quickly and without an improvement of operating cash flow balance, further company functioning in this condition is not possible (Śnieżek, 2001).

For clarity of further considerations and research and for describing the cases presented in table 1, here are both the number of cases and shortcuts used, reflecting their descriptive characteristics: 1 – preparing a large investment, 2 – mature, 3 – developing, 4 – cashing investments, 5 – undergoing temporary problems, 6 – undergoing serious problems, 7 – undergoing crisis, 8 – bankrupting.

2. Research methodology

The research was conducted among 911 companies listed on the Warsaw Stock Exchange in the years 2005–2012, based on financial statements, including the cash flow statement. In the first part of the research, the data from the annual perspective were used, identifying the specific case in accordance with the methodology described above. In the second part of the research, a two-year perspective was adopted, determining the possible sequences of cash flow changes. The number of those sequences is determined by a permutation with repetitions of two elements (a=2) from eight possible cases (b=8):

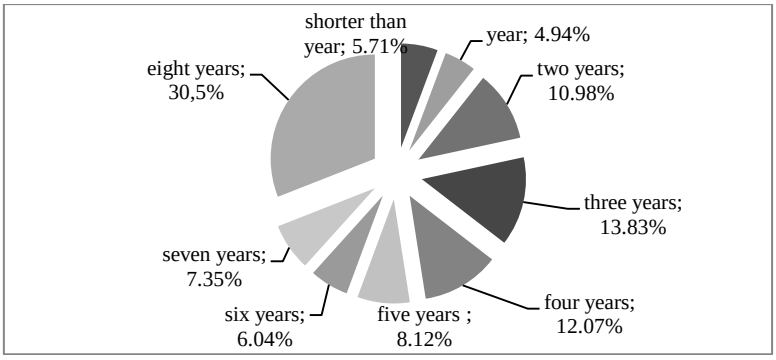
$$W_b^a = b^a \tag{3}$$

$$W_8^2 = 8^2 = 64 \tag{4}$$

The results of the research made it possible to verify the following research hypotheses:
H1. The companies listed on the public market are most often characterized by the cash flow structure typical for mature and developing companies.
H2: Theoretically possible changes in the sequences of cash flow in a two-year perspective in practice are characterized by a very different frequency of occurrence.
H3. The most commonly occurring cash flow sequences determine the typical courses of changes in the cash flow statement from a two-year perspective.
H4. The most commonly occurring cash flow sequences may be noted in the subsequent stages of the company life cycle.

3. Research results

In graph 1, there is – structure of the examined companies presented that includes the period of quotations on the main market of Warsaw Stock Exchange.



Graph 1 The period of enterprise quotations listed on Warsaw Stock Exchange
Source: Own work

According to the information presented in graph 1, the largest group comprises the companies that were listed on the Polish capital market in the whole period under research, that is in the years 2005–2012. These are over 30% (282 companies). The share of the companies listed during two, three, or four years equals about 10%–14% for each of the aforementioned periods. A less numerous group includes the companies present on the Warsaw Stock Exchange for five, six, and seven years. Their share in the structure of the examined companies does not exceed 10%. Among the examined companies, there were also the cooperatives with a yearly stock market presence—about 5% and shorter than a year—about 6% (52 companies). Furthermore, the latter ones were excluded from the researched group due to requirements concerning a minimal depiction of cash flow. Finally, the research encompassed 859 companies.

As mentioned, in the first stage of the research, the author concentrated on the frequency of the occurrence of the particular cases in a yearly depiction. The number of all possible cases in this area amounted to 7,198, which corresponds to 7,198 yearly structures of cash flow, coming from 859 companies of different time perspective of functioning on the capital market.

Next, taking into consideration the importance of positive operating cash flow in the assessment of a company's financial condition, in the examined group there were companies identified that represent the cases from 1 to 4 (positive operating cash flow) and companies representing the cases from 5 to 8 (negative cash flow). At that time, it turned out that in 60%

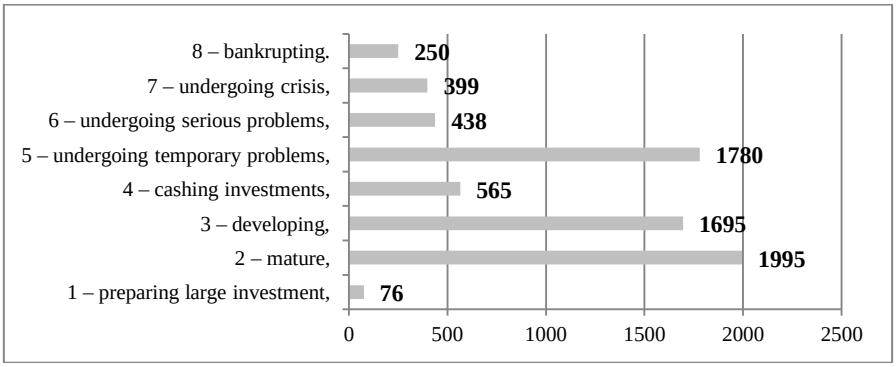
of the cash flow statements, there was positive operating cash flow found. The detailed results are presented in table 2.

Table 2 Division of the examined companied according to yearly positive and negative operating cash flow in the period under research

Cases	Number	Frequency
Positive operating cash flow – cases 1-4	4331	0.6017
Negative operating cash flow – cases 5-8	2867	0.3983

Source: Own work

In frames of the analysis of yearly cash flow, there also were the companies catalogued that represent the particular cases. Accordingly, the most often appearing yearly cash flow structure was the case no. 2, described as a mature company. A high frequency was also specific for the case no. 3 (developing companies) and the case no. 5 (company undergoing temporary problems). The cases of companies preparing to a large investment were rare (no. 1) as well as the bankrupting ones (no. 8), which confirms the results of literature studies mentioned at the beginning of this article.



Graph 2 Number of particular cases for yearly cash flow
Source: Own work

The second part of the research concentrated on the analysis of changes in cash flow in a two-year period. The number of all theoretically possible sequences in this range amounts to 64. In turn, the number of all analyzed changes in the examined group of companies in the period 2005–2012 equaled 3,599. In order to maintain clarity of the analysis, in table 3 there are compiled results presented for the particular groups of sequences.

Table 3 Frequency of occurrence of particular cash flow sequence groups

Sequence group	Number of cases	Frequency
1→1; 1→2; …; 1→8	43	0.0119
2→1; 2→2; …; 2→8	978	0.2717
3→1; 3→2; …; 3→8	864	0.2401
4→1; 4→2; …; 4→8	270	0.0750
5→1; 5→2; …; 5→8	926	0.2573
6→1; 6→2; …; 6→8	212	0.0589
7→1; 7→2; …; 7→8	180	0.0500
8→1; 8→2; …; 8→8	126	0.0350

Source: Own work

The highest frequency is specific for the groups that include the cases no. 2, 3, and 5, which is a consequence of their most frequent occurrence in the yearly cash flow structures. The details of changes in frames of these three groups are illustrated in graphs 3-5 and in table 4 that encompasses all the partial results.

The companies defined as mature in a two-year perspective (and longer ones) most often maintain the cash flow structure no. 2. There are also cases of transition appearing from cases nos. 2, 3 and 5, which are companies defined as developing or undergoing temporary problems. Similarly, the typical two-year sequences occur in the group of companies determined as developing. The case no. 3 is most often retained or it turns into a mature company (no. 2) or undergoing temporary problems (no. 5). The companies having cash flow structure marked as no. 5 also very often maintain this arrangement in the period of two years. Other frequent changes in this group are transitions into the cases nos. 2 or 5.

Referring to the sequences occurring more rarely than the ones above, it should be stated that the companies preparing a large investment (no. 1), indicating positive cash flow in all the parts of cash flow statement, most often transfer into mature companies or the ones undergoing temporary problems. The companies no. 4, cashing investments, most often turn into mature companies (no. 2). The companies undergoing serious problems (no. 6) are most often able to fight them and take a step into the case no. 5. The companies in a very difficult situation, predicting bankruptcy (no. 7) most often maintain such a cash flow structure. In turn, the companies with negative cash flow from all activities (case no. 8) are usually of a temporary character, due to their transition into the case no. 2.

Table 4 Two-year cash flow sequences in the examined companies in the years 2005–2012

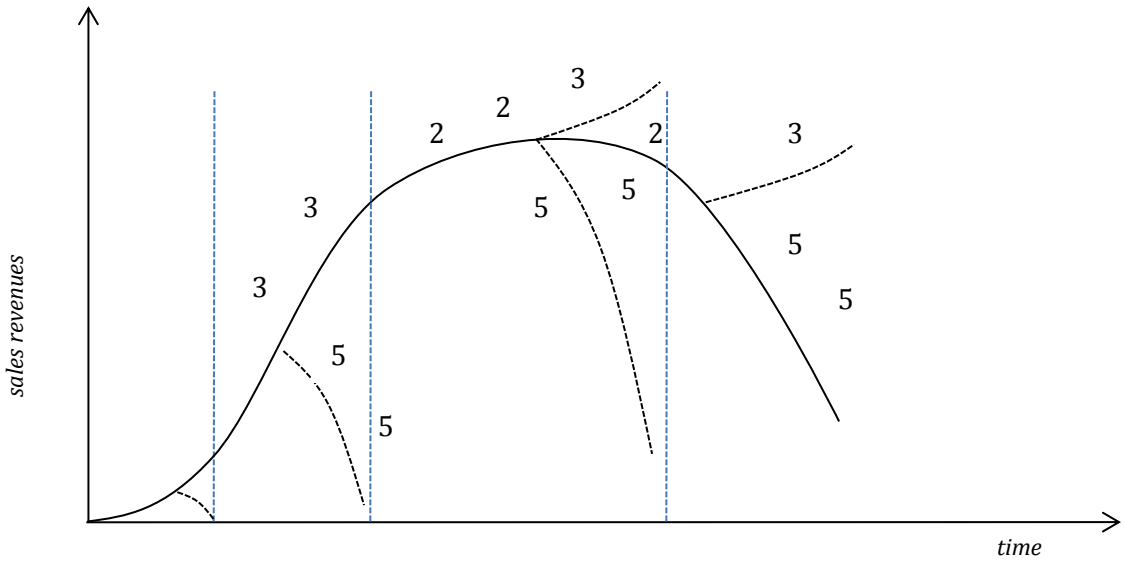
Sequence	11	12	13	14	15	16	17	18
Amount	1	11	10	3	11	1	3	3
Frequency	0.0003	0.0031	0.0028	0.0008	0.0031	0.0003	0.0008	0.0008
Sequence	21	22	23	24	25	26	27	28
Amount	7	434	219	92	121	36	35	34
Frequency	0.0019	0.1206	0.0609	0.0256	0.0336	0.0100	0.0097	0.0094
Sequence	31	32	33	34	35	36	37	38
Amount	7	238	302	48	184	33	22	30
Frequency	0.0019	0.0661	0.0839	0.0133	0.0511	0.0092	0.0061	0.0083
Sequence	41	42	43	44	45	46	47	48
Amount	5	66	41	63	42	12	33	8
Frequency	0.0014	0.0183	0.0114	0.0175	0.0117	0.0033	0.0092	0.0022
Sequence	51	52	53	54	55	56	57	58
Amount	5	180	186	35	365	77	48	30
Frequency	0.0014	0.0500	0.0517	0.0097	0.1014	0.0214	0.0133	0.0083
Sequence	61	62	63	64	65	66	67	68
Amount	4	23	33	19	78	30	17	8
Frequency	0.0011	0.0064	0.0092	0.0053	0.0217	0.0083	0.0047	0.0022
Sequence	71	72	73	74	75	76	77	78
Amount	3	26	19	22	30	30	46	4
Frequency	0.0008	0.0072	0.0053	0.0061	0.0083	0.0083	0.0128	0.0011
Sequence	81	82	83	84	85	86	87	88
Amount	1	39	21	13	23	7	15	7
Frequency	0.0003	0.0108	0.0058	0.0036	0.0064	0.0019	0.0042	0.0019

Source: Own work.

CONCLUSIONS

The results of the presented research allow confirmation of the first of the hypotheses stated, according to which the large companies, listed on the public market, are most often characterized by the cash flow structure typical for mature and developing companies (H1). However, it should be supplemented with a statement that these companies also very often note the cash flow structure typical for companies undergoing temporary problems. Moreover, the cases no. 2, 3, and 5 are frequently maintained in a perspective of two years and longer.

The hypotheses H2 and H3 are also true, according to which the theoretically possible changes in the sequences of cash flow in a two-year perspective in practice are characterized by a very different frequency of occurrence and that the most commonly occurring cash flow sequences determine the typical courses of changes in the cash flow statement from a two-year perspective. Such sequences involve the following transitions: 2→2, 3→3, 5→5; 2→3, 2→5, 3→2, 3→5, 5→2, and 5→3. These are the changes occurring in frames of the three most often appearing yearly arrangements, on the basis of which it may be concluded that the companies listed on the public market maintain the cash flow structures typical for mature and developing companies, with temporary problems. These sequences may be written into consecutive stages of company life cycle as it is presented in picture 2, which confirms the hypothesis H4.



Picture 2 Balances in cash flow statement and the stages in company life cycle
Source: Own work

This research is of the character of a general holistic analysis that determines the typical tendencies concerning changes in cash flow. Its basic limitation is its relation to the companies listed on the Polish capital market only.

Further research on cash flow use in the assessment of companies' financial condition could be oriented to more detailed branch, national, and international analyses including, apart from the cash flow sign, also its value. There could also be the assessment conducted on economic and branch fluctuations' impact on the structure and value of the cash flow statement.

LITERATURE

[1] AGARWAL, V., TAFFLER, R. Twenty-five years of the Taffler z-score model: does it really have predictive ability?, Journal of Accounting and Business Research, 2007. 285-305 p.

[2] AL-AJMI, J. Investors' use of corporate reports in Bahrain, Managerial Auditing Journal. 2009, 266-289 p.

[3] AL-ATTAR, A., HUSSAIN, S., ZUO, L.Y. Earnings quality, bankruptcy risk and future cash flows, Accounting and Business Research, 2008. 5-20 p.

[4] Al-Attar, J.M., and Al-Khater, K. An empirical instigation of users' views on corporate annual reports, International Journal of Commerce and Management, 2007. 312-25 p.

[5] BEDNARSKI, L. Analiza finansowa w przedsiębiorstwie. Warsaw: PWE, 2008. ISBN 83-208-1659-9.

[6] BORITZ, J., KENNEDY, D., SUN, J. Predicting business failure in Canada, Accounting Perspective, 2007. 141-165 p.

[7] BOWEN, R., RAJGOPAL, S., Venkatachalam, M. Accounting discretion, corporate governance, and firm performance, Contemporary Accounting Research, 2008. 351–405 p.

[8] BROWN, N., CHRISTENSEN, T., ELLIOTT, W. The timing of quarterly 'pro forma' earnings announcements, Journal of Business Finance and Accounting, 2012. 315–359 p.

[9] CALL, A., CHEN, S., TONG, Y., Are analysts' earnings forecasts more accurate when accompanied by cash flow forecasts?, Review of Accounting Studies, 2009. 358–391 p.

[10] CHEN H., TANG, Q., JIANG Y., LIN, Z., The Role of International Financial Reporting Standards in Accounting Quality: Evidence from the European Union, Journal of International Financial Management & Accounting, 2010. 220-278 p.

[11] CONSLER, J., LEPAK, G.M., HAVRANEK S.F. Earnings per share versus cash flow per share as predictor of dividends per share, Managerial Finance, 2011. 482-488 p.

[12] DAMBRA, M., WASLEY, C., WU, J. Soft-talk management cash flow forecasts: Bias, quality, and stock price effects, Contemporary Accounting Research, 2013. 607–644 p.

[13] EASTON, P., MONAHAN, S. An evaluation of accounting-based measures of expected returns, The Accounting Review, 2005. 501–538 p.

[14] ENG, L. L., NABAR, S., CHNG, Ch., K. The Predictive Value of Earnings, Cash flows and Accruals in the Period Surrounding the Asian Financial Crisis: Evidence from Hong Kong, Malaysia, Singapore and Thailand, Journal of International Financial Management & Accounting, 2005. 165-193 p.

[15] FRANKEL, R., KOTHARI, S.P., WEBER, J. Determinants of the informativeness of analyst research, Journal of Accounting and Economics, 2006. 29-54 p.

[16] FRENCH, N., The discounted cash flow method for property appraisals: transparency, application and appropriateness, Journal of Property Investment and Finance, 2012. 321-327 p.

[17] FRENCH, N., GABRIELLI, L. Discounted cash flow: accounting for uncertainty, Journal of Property Investment and Finance, 2005. 76-89 p.

[18] GABRUSEWICZ, W., REMLEIN, M. Sprawozdanie finansowe przedsiębiorstwa, Warsaw: PWE, 2007. ISBN 83-208-1675-0.

[19] GAHLON, J.M., VIGELAND, R.L. Early Warning Signs of Bankruptcy Using Cash Flow Analysis," The Journal of Commercial Bank Lending, 1988. 4-15 p.

[20] GENTRY, J.A., NEWBOLD, P., WHITFORD, D.T. Predicting Bankruptcy: If Cash flow's Not The Bottom Line, What Is?, Financial Analysts Journal, September/October 1985. 47-56 p.

[21] GIACOMINO, D.E., MIELKE, D.E. Cash flows: another approach to ratio analysis, Journal of Accountancy, March 1993. 55-8 p.
[22] GILBERT, L.R., MENON, K., SCHWARTZ, K.B. Predicting Bankruptcy for Firms in Financial Distres, Journal of Business Finance and Accounting, 1990. 161-171 p.
[23] GIVOLY, D., HAYN, C., LEHAVY, R. The quality of analysts' cash flow forecasts, Accounting Review, 2009. 1877-1911 p.
[24] GMYTRASIEWICZ, M., KARMAŃSKA, A. Rachunkowość finansowa, Warsaw: Difin, 2011. ISBN 83-7251-614-6.
[25] GOS, W. Rachunek przepływów pieniężnych w świetle krajowego standardu rachunkowości, Warsaw: Difin, 2004. ISBN 83-7251-408-9.
[26] GOS, W. Rachunek przepływów pieniężnych, Warsaw: Difin, 2011. ISBN 978-83-7641-440-9.
[27] JACOB, J., JORGENSEN, B. Earnings management and accounting income aggregation, Journal of Accounting and Economics, 2007. 369-390 p.
[28] JARZEMOWSKA, M. a kol. Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie, Warsaw: PWE, 2004. ISBN 83-2081-608-4.
[29] JIANG, A., ISSA, R.R., MALEK, M. Construction Project Cash Flow Planning Using the Pareto Optimality Efficiency Network Model, Journal of Civil Engineering and Management, 2011. 510-519 p.
[30] JOOSTE, J. Cash flow ratios as a yardstick for evaluating financial performance in African businesses, Managerial Finance, 2006. 569-576 p.
[31] KEUNG, E., LIN, Z., SHIH, M. Does the stock market see a zero or small positive earnings surprise as a red flag?, Journal of Accounting Research, 2010. 105-135 p.
[32] KUBOTA, K., SUDA, K., TAKEHARA, H. Dissemination of Accruals Information, Role of Semi-Annual Reporting, and Analysts' Earnings Forecasts: Evidence from Japan, Journal of International Financial Management & Accounting, 2010. 120-160 p.
[33] LESZCZYŃSKI, Z., SKOWRONEK-MIELCZAREK, A. Analiza działalności i rozwoju przedsiębiorstwa, Warsaw: PWE, 2008. 978-83-208-1735-5.
[34] LIU, J., NISSIM, D., THOMAS, J. Is cash flow king in valuations?, Financial Analysts Journal, 2007. 56-68 p.
[35] LIU, S. S., WANG, C.J. Two-stage profit optimization model for linear scheduling problems considering cash flow, Construction Management and Economics, 2009. 1023-1037 p.
[36] LIU, S. S., WANG, C.J. Profit optimization for multiple scheduling problems considering cash flow, Journal of Construction Engineering and Management ASCE, 2010. 1268–1278 p.
[37] MACKEVIČIUS, J., SENKUS, K. The system of formation and evaluation of the information of cash flows, Journal of Business Economics and Management **7,** 2006. 171-182 p.
[38] MAŚLANKA, T. Przepływy pieniężne w zarządzaniu finansami przedsiębiorstw, Warsaw: Wydawnictwo C. H. Beck, 2008. ISBN 978-83-255-0239-3.
[39] MCINNIS, J., COLLINS, D. The effect of cash flow forecasts on accrual quality and benchmark beating, Journal of Accounting and Economics, 2011. 219-239 p.
[40] MENSAH, Y.M. The Differential Bankruptcy Predictive Ability of Specific Price Level Adjustments: Some Empirical Evidence, The Accounting Review, 1983. 228-245 p.
[41] MIRSHEKARY, S., SAUDAGARAN, S.M. Perceptions and characteristics of financial statement users in developing countries: evidence from Iran, Journal of International Accounting, Auditing and Taxation, 2005. 33-54 p.
[42] NOWAK, E. Analiza sprawozdań finansowych, Warsaw: PWE, 2005. ISBN 83-20815-44-4.

[43] NORVAISIENE, R. The Impact of Capital Structure on the Performance Efficiency of Baltic Listed Companies, Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 2012. 505-516 p.
[44] NWACHUKWU, J., MOHAMMED, D. Business Risk, Industry Affiliation, and Corporate Capital Structure: Evidence From Publicly Listed Nigerian Companies, Journal of African Business, 2012. 5-15 p.
[45] PARK, H.K., HAN, S.H., RUSSELL, J.S. Cash flow forecasting model for general contractors using moving weights of cost categories, Journal of Management in Engineering ASCE, 2005. 164–172 p.
[46] PENMAN, S.H. Financial Statement Analysis and Security Valuation, 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2007.
[47] RAEDY, J., SHANE, P., YANG, Y. Horizon-dependent underreaction in financial analysts' earnings forecasts, Contemporary Accounting Research, 2006. 291–322 p.
[48] RAMNATH, S., ROCK, S., SHANE, P. The financial analyst forecasting literature: A taxonomy with suggestions for future research, International Journal of Forecasting, 2008. 34–75 p.
[49] SHARMA D. S. The Role of Cash Flow Information in Predicting Corporate Failure: The State of Literature, Managerial Finance, 2001. 3-28 p.
[50] SHYAM, B.B., RAJESH, I. Predicting business failure using cash flow statement based measures, Managerial Finance, 2013. 667-676 p.
[51] SIERPIŃSKA, M., JACHNA, T. Metody podejmowania decyzji finansowych, Warsaw: Difin, 2008. ISBN 978-83-01-15013-6
[52] ŚNIEŻEK, E. Jak czytać cash flow, Warsaw: Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, 2001. ISBN 83-88596-00-4.

CONTACT

Izabela Jonek-Kowalska, PhD.
Silesian University of Technology
Faculty of Organization and Management
Institute of Economics and Informatics
ul. Roosevelta 26, 41-800 Zabrze
Poland
e-mail: izabela.jonek-kowalska@polsl.pl

QUO VADIS TRH S KANCELÁRIAMI V BRATISLAVE
QUO VADIS OFFICE MARKET IN BRATISLAVA

Peter Kardoš

ABSTRACT
Article deals with the analysis of the market with offices in Bratislava and on the basis of existing indicators and statistics experts working in this field, predicts the future development of this specific market. Paper compares developments with offices in the capitals of Central and Eastern Europe, and also specifies future offices projects which should be built in Bratislava. The question is whether it ever will these buildings stand, and if so, which of them.

KEY WORDS
office market, real estate, development, real estate market

JEL Classification
R33

ÚVOD

Trh s realitami je bežnou súčasťou každej hospodársky vyspelej ekonomiky, pričom priemerný človek rieši svoju otázku bývania priemerne 2 krát za život. Okrem klasických nehnuteľností určených na bývanie existujú aj iné typy nehnuteľností, s ktorými sa stretávame bežne. Príspevok sa venuje trhu s kanceláriami v Bratislave, pričom analyzuje jeho vývoj za posledné roky od krízy, sumarizuje názory rôznych odborníkov na jeho vývoj a samostatne odhaduje vývoj trhu s kancelárskymi priestormi v Bratislave.

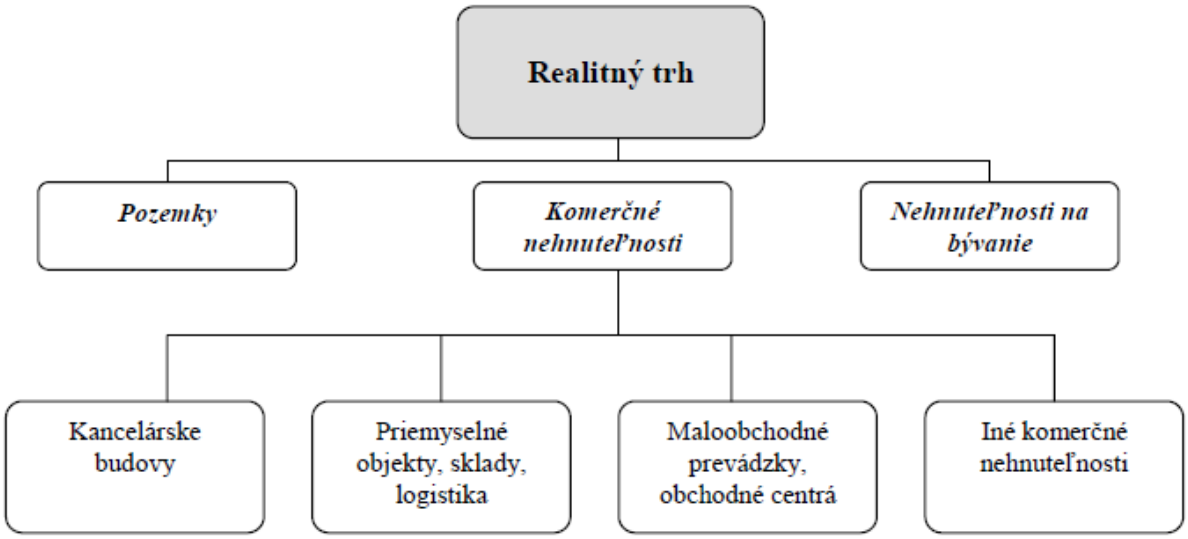
1. Vymedzenie realitného trhu

Realitný trh je potrebné vnímať ako významnú súčasť trhového hospodárstva, pričom je bežnou súčasťou každej hospodársky vyspelej ekonomiky. Funguje na rovnakom princípe ako ostatné trhy, teda na princípe ponuky a dopytu. Ponuka je tvorená subjektami, ktoré majú záujem o predaj nehnuteľností, prípadne o prenájom nehnuteľností. Prevažne na predaj sú určené nehnuteľnosti na bývanie, na prenájom komerčné nehnuteľnosti. Na druhej strane dopyt je tvorený subjektami, ktoré majú záujem nehnuteľnosť obstarať, prípadne realizovať nájom nehnuteľností.

Samotný realitný trh je tvorený množstvom menších a oddelených trhov, ktoré je možné členiť viacerými spôsobmi. Využíva sa členenie na bytové, komerčné a priemyselné stavby, prípadne členenie, ktoré uvádza Tvrdoň vo svojej publikácii Trh nehnuteľností:

[*] doc. Ing. Peter Kardoš, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska. Tento príspevok je súčasťou riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0980/12 „Aktuálne výzvy podnikovej ekonomiky zamerané na zvyšovanie výkonnosti a prosperity podnikov“ v rozsahu 100 %.

Obr. č. 1: Segmentácia realitného trhu



Zdroj: Tvrdoň, J.: Trh nehnuteľností[1], spracovanie vlastné

Komerčné nehnuteľnosti sú obyčajne definjované ako nehnuteľnosti produkujúce príjem, teda nie sú vo vlastníctve ich užívateľa. Zaraďujeme k nim najmä kancelárske budovy, maloobchodné prevádzky, priemyselné objekty, skladové priestory, logistické centrá, objekty určené na rekreáciu a regeneráciu, hotely, reštaurácie a ďalšie typy nehnuteľností. Podľa definície ECB sú za komerčné nehnuteľnosti považované aj nehnuteľnosti na bývanie, ktoré sú vlastnené alebo postavené na komerčné účely. Podľa Cára[2] je trh komerčných nehnuteľností značne fragmentovaný a vo väčšine krajín zatiaľ neexistujú o jednotlivých segmentoch spoľahlivé informácie.

V článku sa venujeme komerčným nehnuteľnostiam a v rámci nich konkrétne kancelárskym budovám, keďže v súčasnosti sa javia pre developerov ako najatraktívnejšia forma investície a výstavby. Okrem iného je to aj z dôvodu, že tieto objekty zostávajú vo vlastníctve developerov a zabezpečujú pravidelný cash flow, ktorý pri dostatočnej obsadenosti dokáže pokryť splátku úveru vrátane úrokov. Následne sú administratívne budovy predávané („exitované“), keď je ich obsadenosť najvyššia.

V rámci subjektov realitného trhu na strane predávajúceho aj kupujúceho nájdeme prevažne právnické osoby, fyzické osoby a jedným zo základných subjektov je aj štát a štátne organizácie. Každý z týchto subjektov môže vystupovať v polohe kupujúceho, predávajúceho, nájomcu, prenajímateľa, pričom štát pôsobí aj ako tvorca legislatívneho prostredia, ktoré následne ostatné subjekty akceptujú.

2. Vývoj trhu s kancelárskymi priestormi

V rámci vývoja realitného trhu je možné identifikovať viacero indikátorov, ktoré subjekty pôsobiace na realitnom trhu vnímajú a na základe ktorých robia svoje rozhodnutia kúpiť – nekúpiť, postaviť – nepostaviť, zmeniť prenájom a podobne. Jedná sa opätovne

[1] TVRDOŇ, J. 2013. *Trh nehnuteľností*. Bratislava: EKONÓM, 2013. s. 34. ISBN: 978-80-225-3569-4.
[2] CÁR, M. in: BIATEC 7/2011, ročník 19: *Aktuálna situácia na trhu komerčných nehnuteľností*. [online]. [cit. 11.04.2014]. Dostupné na internete: <http://www.nbs.sk/_img/Documents/_Publikacie/MU/2011/02_biatec11-7_car.pdf>

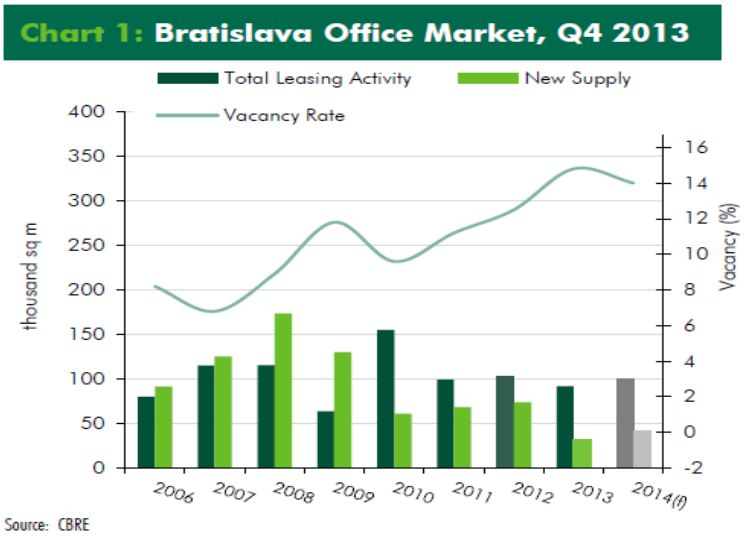
o indikátory na strane ponuky a na strane dopytu. Na strane dopytu pri nehnuteľnostiach na bývanie ide o štruktúru, vek a príjem potencionálnych kupujúcich, dostupnosť úverov od komerčných bánk, existencia špekulačného dopytu a podobne. Podľa Jakubca[3] je rozhodujúcou príčinou stagnácie realitného trhu s nehnuteľnosťami na bývanie práve nedostatok úverov a vysoké sadzby hypotekárnych úverov, jedny z najvyšších v eurozóne. Pri komerčných nehnuteľnostiach, najmä pri kancelárskych priestoroch je to vstup nových spoločností na trh, výška priamych zahraničných investícií a podobne. Na strane ponuky je to konkurencia v odvetví, odhady firiem ohľadom vývoja v stavebníctve, výška stavebnej produkcie, byrokracia v štáte – vybavovanie povolení, dostupnosť zdrojov pre developerov, a podobne. Pri kancelárskych a obchodných priestoroch je to výška nájomného, stupeň obsadenosti, respektíve neobsadenosti. Tento komplexný diapazóm vplyvov zásadne ovplyvňuje jednotlivé segmenty realitného trhu a na základe týchto faktorov je možné predikovať jeho vývoj do budúcnosti.

Pri kancelárskych nehnuteľnostiach sa štatistiky spravidla obmedzujú na hlavné mesto toho konkrétneho štátu, keďže vstup nových investorov sa realizuje väčšinou cez hlavné mestu štátu, v ktorom je k dispozícii najviac kancelárskych priestorov. Samotný prieskum v rámci kancelárskych priestorov zastrešujú veľké nadnárodné spoločnosti, ktoré sa špecializujú na ohodnocovanie nehnuteľností v Európe a v USA. Ide najmä o Colliers, Jones Lang LaSalle a CBRE. V ďalšom texte uvádzame základné štatistiky o vývoji na trhu s kanceláriami v hlavnom meste Bratislava:

CBRE[4]

Bratislavský trh s kanceláriami predstavoval ku koncu roku 2013 približne 1,47 miliónov metrov štvorcových. V roku 2014 je predpoklad dokončenia nových nehnuteľností s priestorom cca 41 tisíc metrov štvorcových. Prevažnú časť nových zmlúv v 4. kvartáli 2013 tvorili renegociácie – stiahnutie už existujúceho nájomcu do nových priestorov, až 51 %. Zvyšok predstavovali nové obchody. Predpokladá sa, že podiel renegociácií bude do budúcnosti rásť.

Graf č. 2: Trh s kanceláriami Bratislava, za roky 2006 - 2013



zdroj a spracovanie: CBRE

[3]JAKUBEC, Miroslav. Realitný trh a jeho budúcnosť. *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2013 : [recenzovaný] zborník vedeckých prác*. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3636-3, s. 217-222. VEGA 1/0980/12 (100 percent).

[4] CBRE, [online]. [cit. 11.04.2014]. Dostupné na internete: https://researchgateway.cbre.com/PublicationListing.aspx?PUBID=f2fcbab9-466d-4911-8789-e518d8b77387

Tab. č. 3: Indikátory trhu s nehnuteľnosťami v Bratislave, 4. kvartál 2013

Table 1: Bratislava Office Market Indicators Q4 2013			
	City Centre	Inner City	Outer City
Total stock (sq m)	411,750	685,500	373,000
Vacant space (sq m)	47,193	121,964	48,424
Vacancy rate (%)	11.5%	17.8%	13.0%
New supply (sq m)	0	0	0
Total leasing activity (sq m)	9,912	12,320	4,550
Prime rents (€/ sq m/ month)	14.00-17.00	10.00-14.00	8.00-12.00

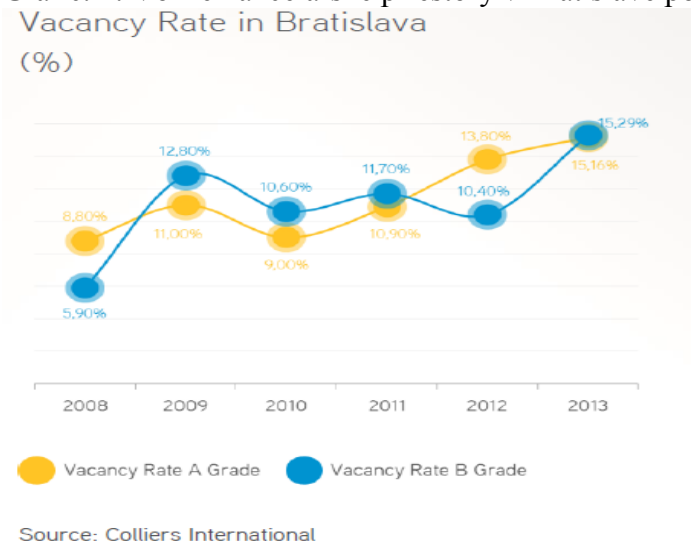
Source: CBRE

zdroj a spracovanie: CBRE

COLLIERS[5]

Colliers uvádza ku koncu roku 2013 ponuku kancelárskych priestorov v skupinách A a B na úrovni 1,475.500 m2. Celkovo voľné priestory v kategórii A kancelárskych priestorov predstavujú 15,16 % (130.100 m2) a v kategórii B predstavujú 15,29 % (94.400 m2). Percento voľných priestorov v rámci jednotlivých rokov rastie, v roku 2013 tento rast spôsobilo najmä sťahovanie Telecomu do novej budovy, pričom pôvodná je stále prázdna – voľné priestory 20 tis. m2. Zároveň niektoré spoločnosti zmenšili svoje priestory, prípadne sa presťahovali do kancelárií nižšieho štandardu z dôvodu šetrenia. Klasický prenájom priestorov typu A v Bratislave sa v roku 2013 pohyboval v intervale 10 až 12 Eur/m2/mesiac, vo výnimočných prípadoch do 15,- Eur/m2/mesiac. Do budúcnosti sa plánuje približne 300.000 m2 kancelárskych priestorov, pričom približne 35 % z nich by malo byť dokončených v priebehu nasledujúcich piatich rokov. Približne 70 % z nich budú predstavovať renegociácie. Najviac transakcií bude do výmery 500 m2, teda malé a stredné firmy.

Graf č. 2: Voľné kancelárske priestory v Bratislave podľa kategórií, za roky 2008 - 2013



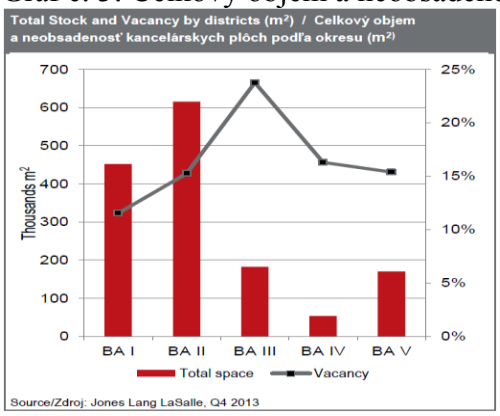
zdroj a spracovanie: COLLIES International

[5] COLLIERS International, [online]. [cit. 11.04.2014]. Dostupné na internete: http://www.colliers.com/~/media/Files/EMEA/slovakia/research/Office%20MarketYearend%20Snapshot2013%20Final%20Version.ashx

Jones Lang LaSalle[6]

Čo sa týka štatistík za predchádzajúce roky, uvádza podobné informácie ako už boli uvedené pri CBRE a COLLIERS, zaujímavý je odhad vývoja do budúcnosti: Na začiatku roku 2014 bude na trh odovzdaná jedna menšia kancelárska budova – Štefánikova Business Garden o výmere 4.910 m2. Odovzdanie najväčšej budovy vo výstavbe – Westend Gate s plochou 35.000 m2 je plánované na koniec roku 2014, prípadne začiatkom roku 2015. Napriek tomu, že počet plánovaných projektov je relatívne vysoký, počet zahájených projektov zostáva veľmi nízky. Väčšina projektov nezačne s výstavbou skôr, ako získa potrebné predprenájmy. Na trhu sa nachádza tiež viacero projektov, ktorých stavba bola síce zahájená, boli však pozastavené z dôvodu nedostatočného dopytu a následného nedostatku zdrojov financovania.

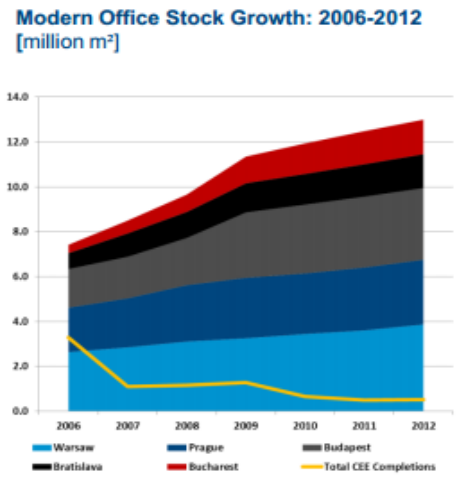
Graf č. 3: Celkový objem a neobsadenosť kancelárskych plôch podľa okresu



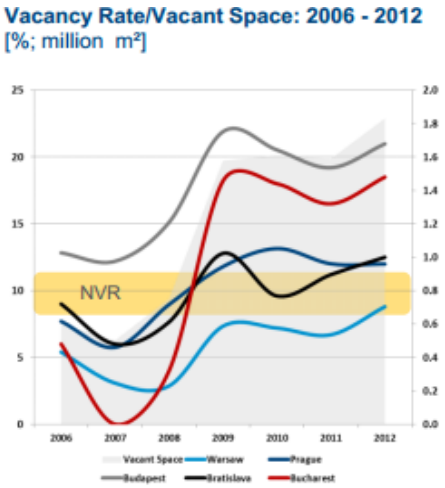
zdroj a spracovanie: JLL

Vzhľadom na potrebu vytvorenia komplexného názoru a porovnania situácie s ostatnými hlavnými mestami strednej Európy uvádzame ešte štatistiky o vývoji v Bratislave a porovnanie s ostatnými vybranými mestami Európy (Varšava, Praha, Budapešť, Bukurešť):

Graf č. 4: Rast kancelárskych priestorov



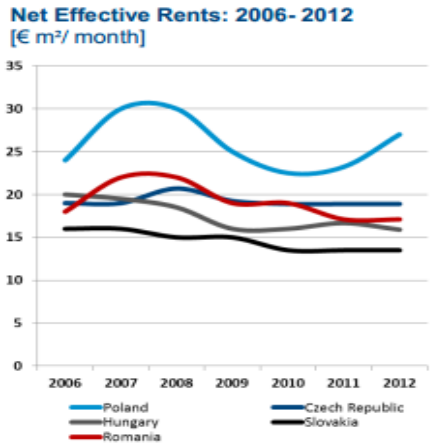
Graf č. 5: Voľné priestory za roky 2006 – 2012



[6] JJL, [online]. [cit. 11.04.2014]. Dostupné na internete: http://www.joneslanglasalle-slovakia.com/Slovakia/sk-SK/Pages/ResearchDetails.aspx?TopicName=CEE%20%E2%80%93%20City%20Reports&ItemID=13191&ResearchTitle=Bratislava%20City%20Report%20Q4%202013

zdroj a spracovanie: COLLIES International zdroj a spracovanie: COLLIES International

Graf č. 6: Čisté efektívne nájomné za roky 2006 - 2012



zdroj a spracovanie: COLLIES International[7]

Na základe týchto prehľadov je možné konštatovať nasledujúce skutočnosti:

- rast kancelárskych priestorov v minulosti bol zaznamenaný vo všetkých sledovaných mestách strednej Európy, najintenzívnejší vo Varšave a Budapešti. Bratislava nepatrí medzi rozhodujúce trhy s kancelárskymi priestormi, jej podiel je zanedbateľný;
- v roku 2009 došlo k zásadnému rastu neobsadených priestorov vo všetkých sledovaných mestách, následne sa počet neobsadených priestorov znížil a opätovne zvýšil v roku 2012, v Bratislave aj v roku 2013, najvyššia miera neobsadených kancelárií je v Budapešti;
- čisté efektívne nájomné je v Bratislave bezkonkurenčne najnižšie, najzaujímavejším trhom z hľadiska veľkosti priestorov aj výšky nájomného je Varšava.

Prognóza do budúcnosti na trhu s kanceláriami v Bratislave

Z porovnania s ostatnými európskymi krajinami vyplýva, že Slovensko nie je „pupkom“ strednej Európy a ani nikdy nebude. Záujem developerov o výstavbu kancelárskych priestorov je orientovaný skôr na väčšie mestá, s vyšším nájomným, najzaujímavejšie sú v súčasnosti Varšava, Praha a do povedomia sa pomaly dostáva Bukurešť. Aj Slovenskí developeri, ktorí tu dlhodobo stavby realizovali : HB Reavis, Penta Investment, J & T Real Estate a podobne sa pomaly preorientovávajú na iné trhy a začínajú stavať v Prahe, Varšave a podobne. Zverejňovaných projektov ohľadom výstavby kancelárskych priestorov je neustále dostatok – napr. plánované projekty Alfa Park v Petržalke[8] – HB Reavis a J & T Real Estate, TWIN City od HB Reavis, Administratívna budova Eisteinova, Zuckermandel, Panorama City II. Business od J & T Real Estate, projekt Čulenova od Penta Investments a podobne, avšak je otázne, kto do týchto priestorov pôjde. Je predpoklad, že v rozhodujúcej miere pôjde o renegociácie, teda už existujúci nájomcovia v iných subjektoch. Výška nájmu klesá a úroveň neobsadených priestorov stúpa. tento trend bude podľa nášho názoru pokračovať aj naďalej, v nasledujúcich piatich rokoch sa môže

[7] COLLIERS International, [online]. [cit. 11.04.2014]. Dostupné na internete: http://www.colliers.com/~/media/Files/EMEA/slovakia/research/Office%20MarketYearend%20Snapshot2013%20Final%20Version.ashx

[8] Časopis TREND, [online]. [cit. 11.04.2014]. Dostupné na internete: http://reality.etrend.sk/komercne-nehnutelnosti/developeri-ukazali-prve-veze-pri-moste-apollo.html

priblížiť až k 20-tim percentám. V prípade, ak príde ďalšia ekonomická kríza, spoločnosti sa začnú viac orientovať na zmenšovanie priestorov, prípadne prechod do kategórie B, ako je to viditeľné už zo štatistík roku 2013. Zostáva teda nezodpovedaná otázka: Má zmysel stavať ďalšie kancelárske priestory v takom objeme, ako sú v súčasnosti plánované?

ZÁVER

Na základe realizovanej analýzy je možné skonštatovať, že trh s kanceláriami v Bratislave je významný lokálny trh pre Slovensko, avšak nie pre strednú ani východnú Európu. Tej dominujú iné, väčšie trhy, najmä Varšava a Praha. Vývoj v týchto hlavných mestách môže byť istým vzorom, métou, cieľom aj pre vývoj kancelárií v Bratislave, aj keď pravdepodobne nedosiahnuteľným. Posledné roky ukázali značné problémy v tomto biznise, najmä rast percentuálneho podielu prázdnych priestorov a stagnáciu nájomného. V tejto súvislosti je otázne, v akom časovom horizonte budú realizované nové projekty administratívneho charakteru v Bratislave, ktorých je tu ohlásených veľké množstvo a ktoré z nich budú realizované. Určite to závisí aj na atraktivite Slovenska ako trhu a príleve nových zahraničných investícií. Na základe súčasného vývoja sú vyhliadky skôr pesimistické ako optimistické.

LITERATÚRA

[1] CÁR, M. in: BIATEC 7/2011, ročník 19: *Aktuálna situácia na trhu komerčných nehnuteľností*. [online]. [cit. 11.04.2014]. Dostupné na internete: <http://www.nbs.sk/_img/Documents/_Publikacie/MU/2011/02_biatec11-7_car.pdf>

[2] CBRE, [online]. [cit. 11.04.2014]. Dostupné na internete:https://researchgateway.cbre.com/PublicationListing.aspx?PUBID=f2fcbab9-466d-4911-8789-e518d8b77387

[3] COLLIERS International, [online]. [cit. 11.04.2014]. Dostupné na internete: http://www.colliers.com/~/media/Files/EMEA/slovakia/research/Office%20MarketYearend%20Snapshot2013%20Final%20Version.ashx

[4] Časopis TREND, [online]. [cit. 11.04.2014]. Dostupné na internete: http://reality.etrend.sk/komercne-nehnutelnosti/developeri-ukazali-prve-veze-pri-moste-apollo.html

[5] JAKUBEC, Miroslav. Realitný trh a jeho budúcnosť. *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2013 : [recenzovaný] zborník vedeckých prác*. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3636-3, s. 217-222.

[6] JJL, [online]. [cit. 11.04.2014]. Dostupné na internete: http://www.joneslanglasalle-slovakia.com/Slovakia/sk-SK/Pages/ResearchDetails.aspx?TopicName=CEE%20%E2%80%93%20City%20Reports&ItemID=13191&ResearchTitle=Bratislava%20City%20Report%20Q4%202013

[7] TVRDOŇ, J. 2013. *Trh nehnuteľností*. Bratislava: EKONÓM, 2013. 130 s.. ISBN: 978-80-225-3569-4.

KONTAKT

doc. Ing. Peter Kardoš, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: peter.kardos@euba.sk

NEJISTOTA V SOCIÁLNÍM PODNIKÁNÍ
UNCERTAINTY IN SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

Michaela Krechovská, Lilia Dvořáková

ABSTRACT
This paper focuses on social entrepreneurship and its major problem areas. Definition of social enterprises with regard to changing global environment is discussed based on comparative analysis of individual approaches to social entrepreneurship in an international context. The perception of social entrepreneurship in the Czech Republic is analysed in more detail. Furthermore, the issue of sustainability of social enterprises and their main barriers to entrepreneurship are examined.

KEY WORDS
Social entrepreneurship, social enterprises, corporate social responsibility, sustainability

JEL Classification
M14, L26

ÚVOD

V poslední době dochází celosvětově k rozvoji různých koncepcí a přístupů, které pronikají do podnikové sféry. Koncepce společenské odpovědnosti firem a udržitelného rozvoje se staly fenomény jak v rovině teoretické, tak praktické. Podniky se v zájmu udržení své konkurenceschopnosti snaží na tyto nové koncepce reagovat a začleňovat je do svého podnikání. Můžeme být tak svědky změny podnikatelských cílů a rozvoje nových podnikatelských záměrů. Klasické podnikové cíle v podobě maximalizace tržní hodnoty firmy či maximalizace zisku jsou tak doplněny například různými sociálními, environmentálními či jinak společensky odpovědnými cíli, které nabývají stále většího významu. V souvislosti se sociálními cíli a s uspokojováním sociálních požadavků společnosti se hojně diskutovaným tématem stává rovněž sociální podnikání a jeho význam ve světové ekonomice.

CÍL A METODIKA

Příspěvek je zaměřen na problematiku sociálního podnikání jako podnikatelské koncepce reflektující současné změny podnikatelského prostředí. Cílem příspěvku je diskutovat udržitelnost sociálního podnikání a možnosti jeho rozvoje vzhledem k vývojovým tendencím různých teoretických přístupů podporujících společensky odpovědné či sociální oblasti podnikání. Po vymezení sociálního podnikání a jeho vývoje budou analyzovány hlavní problematické oblasti, které mohou bránit rozvoji tohoto podnikání. Podrobněji bude zmapována situace sociálního podnikání v České republice na základě analýzy sekundárních dat.

---

[*] Ing. Michaela Krechovská, PhD., Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Katedra financí a účetnictví, spoluautorský podíl 50%, podíl na projektu SGS-2013-40 Paradigma vývoje v 21. století a jeho vliv na chování ekonomických subjektů 100%.
[**] Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc., Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Katedra financí a účetnictví, spoluautorský podíl 50%, podíl na projektu SGS-2013-40 Paradigma vývoje v 21. století a jeho vliv na chování ekonomických subjektů 100%.

VYMEZENÍ KONCEPCE SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ

Sociální podnikání se stává moderním modelem podnikání rozvíjejícím se v posledních letech ve světové ekonomice v souvislosti se snahou uspokojování sociální požadavků společnosti. Sociální podnikání a život sociálních podniků se tak stávají předměty zájmu předních světových odborníků v rovině akademické, ale i řady institucí a organizací, jakož i samotných podniků v rovině praktické.

Rostoucí počet sociálních podniků lze pozorovat po celém světě. Sociální podnikání začalo být prosazováno v Evropě kolem roku 1990, ale jeho původ lze nalézt o deset let dříve (Pinckney, 2007). Stejně tak Defourny a Nyssens (2010) uvádí, že pojem sociálního podniku se poprvé objevil v Itálii, ke konci roku 1980, ale na evropské úrovni začal být používán v polovině 90. let 20. století.

Rostoucí počet podniků bývá doplňován odhady počtu sociálních podniků v jednotlivých zemích. Např. ve Velké Británii, kde je sociální problematika podnikání hojně řešena, je počet sociálních podniků odhadován na 68 000, což představuje 5,7 % malých a středních podniků (BIS, 2011). V České republice organizace P3 – People, Planet, Profit, o.p.s. uvádí 143 podniků, které jsou zaregistrovány v adresáři sociálních podniků a hlásí se k tomuto typu podnikání (P3, 2014).

Problémem však je, že sociální podnik nebývá přesně definován. Jedná se o jednoduchý pojem, jeho vymezení je však značně široké. Někteří experti považují za sociální podnik každý subjekt generující celospolečenské přínosy (Trexler, 2008). Evropská komise definovala sociální podnik jako *"operátor sociální ekonomiky, jehož hlavním cílem je dosažení sociálního dopadu, spíše než vytváření zisku pro své vlastníky nebo akcionáře. To by mělo fungovat tak, že zboží a služby jsou poskytovány na trh podnikatelským a inovativním způsobem a zisky jsou využity především k dosažení sociálních cílů"* (Communication from the Commission, 2011/682 final). Podpora sociálního podnikání ze strany Evropské komise je zakotvena v rámci *Iniciativy pro sociální podnikání*. Tato iniciativa se stala důležitým mezníkem pro podporu sociálně orientovaného podnikání (OECD and European Commission, 2013).

Sociální podnikání v České republice

V České republice je sociální podnikání podporováno zejména Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR (dále MPSV) v rámci výzev na podporu začínajících sociálních podnikatelů (Sociální ekonomika Integrovaný operační program, výzva č. 8 a OP LZZ výzva č. 30, výzvy mezinárodní spolupráce). Dle Ministerstva práce a sociální věcí ČR (2014) je základním smyslem sociálního podniku provozování soustavné ekonomické aktivity prospívající společnosti a/nebo místní komunitě. MPSV ve výzvě týkající se investiční podpory sociální ekonomiky v rámci Integrovaného operačního programu zároveň upozorňuje, že případný zisk z ekonomické aktivity sociálního podniku by měl být min. z 51 % použit pro rozvoj sociálního podniku a/nebo naplňování jeho obecně prospěšných cílů, nikoli pro přerozdělování jeho zakladatelům. Sociální podnik je nezávislý na veřejných či soukromých institucích a tím i nese ekonomická rizika (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2014).

Sociálním podnikem může být tedy chápána jakákoliv soukromá organizace řízená ve veřejném zájmu, která má sociální strategii a nezaměřuje se primárně pouze na ekonomickou stránku podnikání v podobě maximalizace zisku, ale na naplňování sociálních a ekonomických cílů. Zaměřují se tak na řešení společenských problémů, jako jsou např. nezaměstnanost nebo sociální vyloučení, kterých se snaží dosáhnout pomocí poskytování

takové produkce a služeb, které by nebylo možné poskytovat společnostmi orientujícími se na ziskovost podnikání (Dohnalová, Průša, 2011).

Tématem sociálního podnikání a sociální ekonomiky v České republice se dále zabývá skupina expertů TESSEA[1], která sociální podnikání vnímá jako podnikatelské aktivity prospívající společnosti a životnímu prostředí (TESSEA, 2011). Sociální podnikání je tak často spojováno se sociální ekonomikou, kterou tito experti definují jako *„souhrn aktivit uskutečňovaných subjekty sociální ekonomiky, jejichž cílem je zvýšit zaměstnanost v místních podmínkách anebo uspokojit další potřeby a cíle komunity v oblasti ekonomického, sociálního, kulturního a environmentálního rozvoje“* (TESSEA, 2011, str. 14). Subjekty sociální ekonomiky jsou sociální podniky, podpůrné finanční, poradenské a vzdělávací instituce pro sociální podnikání a nestátní neziskové organizace, které sdílí společné hodnoty, jako jsou naplňování veřejně prospěšného cíle, demokratické rozhodování, podpora iniciativy občanů, nezávislost na veřejných či soukromých institucích, jiný způsob zacházení se ziskem, zohledňování environmentálních aspektů, uspokojování přednostně místních potřeb a využívání přednostně místních zdrojů (TESSEA, 2011).

Vyvstává tedy otázka, jaký je zásadní rozdíl mezi sociálním podnikáním a společensky odpovědným podnikáním (podnikáním, které ctí principy společenské odpovědnosti firem), pokud by byla do charakteristik sociálního podnikání zahrnována i oblast environmentálního rozvoje?

Společenská odpovědnost firem byla definována Evropskou komisí (2001, str. 6) jako *„koncepce, podle které podniky začleňují sociální otázky a otázky životního prostředí do podnikatelské činnosti a do vztahů se zúčastněnými subjekty na bázi dobrovolnosti“*. V rámci společenské odpovědnosti firem je již kromě ekonomické a environmetální oblasti kladen důraz na sociální oblast podnikání a lze zde pozorovat jisté společné znaky. Stejně tak pokud bychom analyzovali integraci principů udržitelného rozvoje do podnikání, důraz je kladen na tři základní aspekty podnikání, a to ekonomický, environmentální a sociální (Accenture, CIMA, 2011, Epstein, 2008, Zborková, Dvořáková, 2011).

Z výše uvedených definic vyplývá, že sociální podnikání jako takové není přesně vymezeno, a je třeba nastavit hranice, podle kterých podnikatelský subjekt bude možné považovat za sociální podnik naplňující cíle sociální ekonomiky a který již ne. Bez jasného definičního vymezení se tento pojem stává vágní a těžko lze vyvozovat nějaké závěry ze statistik sociálních podniků v jednotlivých zemích. Základní znaky sociálního podnikání, které vyplynuly z analýzy různých přístupů k vymezení této koncepce podnikání, shrnuje následující tabulka.

[1] Názorová platforma pro podporu sociální ekonomiky a sociálního podnikání, která vznikla v ČR v roce 2009 v rámci projektu “Tematická síť pro rozvoj sociální ekonomiky” spolufinancovaného z ESF a státního rozpočtu ČR. Provádí souhrnné analýzy a studie sociálního podnikání v ČR, vede seznam sociálních podniků v ČR (více na http://www.ceske-socialni-podnikani.cz).

Tabulka 1 Sociální podnik v porovnání s ostatními modely podnikání

	Nevládní nezisková organizace	Sociální podnik	Tradiční podnik zaměřený na ziskovou stránku podnikání	
Cíle podnikání	Dosažení sociální hodnoty (sociální cíle)	Naplnění sociální mise a dosažení sociální hodnoty spolu s ekonomickou návratností (sociální a ekonomické cíle)	Zavádění společenské odpovědnosti (ekonomické, sociální a environmentální cíle)	Maximalizace ekonomické hodnoty (orientace pouze na ekonomické cíle)
Hlavní zdroj financování	Dary, dotace	Reinvestovaný zisk, dotace	Nerozdělený zisk	

Zdroj: vlastní, 2014

UDRŽITELNOST SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ

Pokud bychom vyšli z podstaty sociálního podnikání jako podnikání naplňujícího svoji sociální misi, pak už jen z jeho podstaty vyplývá řada otázek pro zajištění bezproblémového fungování a budoucí udržitelnosti tohoto typu podnikání. U sociálního podnikání se projevuje faktor nejistoty hned v několika oblastech.

Udržitelnost sociálního podnikání je významně ovlivněna zejména jeho financováním, neboť na tento typ podnikání se hůře shání počáteční kapitál z důvodu nižší výnosnosti. Řada sociálních podniků v ČR tak vzniká jako drobná firma či pilotní projekt podpořený ze strukturálních fondů EU. Problémy mohou nastat tedy po skončení financování z fondů EU, kdy se již sociální podnik musí spolehnout pouze na své vnitřní zdroje. Sociální podniky tak často řeší především otázku nedostatečného financování, což je spojeno i se schopností sociálního podniku obstát v tvrdé konkurenci na trhu a získat dostatek zakázek. K proniknutí na trh a získání dostatku zakázek je zapotřební schopného vedení sociálního podniku (či schopného podnikatele), které bude disponovat dostatkem informací, podnikatelských a manažerských dovedností. Sociální podniky se však potýkají spíše s nedostatkem těchto odborníků, neboť tyto podniky zakládají a jsou v nich činní zejména experti na vybranou sociální problematiku a práci s danou cílovou skupinou, kteří vhodně naplňují sociální misi daného podniku, však mnohdy disponují nižší informovaností a znalostmi v oblastech managementu, financování či marketingu podniku (TESSEA, 2011). Ostatní podnikatelsky zdatní jedinci nebývají k sociálnímu podnikání příliš motivováni zejména z důvodu již zmíněné nižší výnosnosti tohoto podnikání.

K rozvoji sociálního podnikání je zapotřebí rovněž vytvořit jednoznačný právní a regulační rámec řešící problematiku tohoto podnikání.

ZÁVĚR

Vývojové trendy globální ekonomiky formují změny v oblasti řízení a rozhodování podniků. Rozvíjí se nové business modely a nová měřítka, podle kterých se zřejmě do

budoucna bude nadále posuzovat úspěšnost podnikání. Tvorba maximalizace hodnoty pro vlastníky či maximalizace zisku již nestačí, stále více se v poslední době do podnikatelského prostředí dostávají měřítka a ukazatele, na základě kterých jsou podniky hodnoceny nejen z pohledu ekonomického, ale také sociálního či environmentálního ve jménu naplnění strategie udržitelného rozvoje či ve jménu společensky odpovědného podnikání. Byly tak provedeny mnohé výzkumy uvádějící, že pomocí společensky odpovědného podnikání lze vytvořit, ale i udržovat dlouhodobou hodnotu pro shareholdery a ostatní zainteresované skupiny, např. Orliztky, Schmidt a Rynes (2003). Společensky odpovědné aktivity se stávají důležitými faktory rozhodujícími o budoucím úspěchu společností. A tak mnohé podniky, které zahájily své aktivity v souvislosti s těmito koncepcemi, činí takto s ohledem na požadavky a očekávání společnosti (Dvořáková, Horová, 2012).

V souvislosti se snahou uspokojování sociální požadavků a řešení sociálních problémů společnosti dochází v posledních letech k rozvoji koncepce sociálního podnikání. V odborné literatuře se setkáváme s nejednoznačným definičním vymezením sociálního podnikání. Jednotliví autoři se odlišují v rozsahu činností, na základě kterých by měl být podnik považován za sociální. Je třeba ujednotit pohledy na tento typ podnikání a vytvořit jednotný teoretický a regulační rámec sociálního podnikání. Zachovány by při tom měly být základní znaky a charakteristiky podnikání.

V dnešní době si žádný podnik není jistý svým úspěchem, natož sociální podnik, který je obklopen značnou nejistotou vyplývající z jeho zaměření a podnikatelských cílů. Nabízí se zde široký prostor pro další výzkum sociálního podnikání, ať již z pohledu udržitelnosti této koncepce podnikání, nebo např. zkoumání efektivity dopadů sociálního podnikání na ekonomiku a místní rozvoj.

LITERATURA

[1] Accenture, Chartered Institute of Management Accountants (CIMA). *Sustainability performance management: How CFOs can unlock value.* Londýn: Chartered Institut of Management Accuntants, 2011. ISBN 978-1-85971-704-2

[2] Defourny, J., Nyssens, M. Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and Society*, 2010, 29, pp. 231–242.

[3] Department for Business, Innovation and Skills (BIS). *BIS small business survey 2010*. London: BIS, 2011.

[4] Epstein, M. J. *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts.* Sheffield: Greenleaf Publishing, 2008. ISBN 978-1-906093-05-1

[5] Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and The Committee of the Regions (2011). Social Business Initiative Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation Brussels, 25.10.2011 COM (2011) 682 final.

[6] Dohnalová, M., Průša, L. *Sociální ekonomika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 175 s. ISBN 978-80-7357-573-1.

[7] Dvořáková, L., Horová, M. Integrace udržitelnosti do finančního řízení podniku a její vliv na hodnocení výkonnosti podniku. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry. Zborník vedeckých prác.* Bratislava: EKONÓM, 2012, s. 80-85. ISBN 978-80-225-3427-7.

[8] Evropská komise. *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibilities.* 2001. COM (2001) 366 final. Retrieved from: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf

[9] Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. 8. výzva - oblast intervence 3.1, aktivita c) investiční podpora sociální ekonomiky (s platností revize ze dne 11. 4. 2014). [online]. [cit. 13. 4. 2014]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/cs/11137
[10] OECD and European Commission. *Policy Brief on Social Entrepreneurship. Entrepreneurial Activities in Europe.* Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013. ISBN 978-92-79-25428-4
[11] Orlitzky, M., Schmidt, F. L., Rynes, S. L. Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 2003, 24.
[12] Pickney, Edwards J. *Hybrid organizations: Social Enterprise and Social Entrepreneurship.* Florida: Atlantic International University, 2007. ISBN 978-143-5707-856.
[13] P3 – People, Planet, Profit, o.p.s. *Vyhodnocení dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR. Zmapování situace sociálních podniků v ČR.* [online]. [cit. 13. 4. 2014]. Dostupné z:
[14] TESSEA. *Studie infrastruktury sociální ekonomiky v ČR*. Praha: Nová ekonomika, 2011. ISBN 978-80-260-0934-4.
[15] Trexler, J. Social Entrepreneurship as an Algorithm: Is Social Enterprise Sustainable? *E:CO Issue*, 2008, Vol. 10, No. 3, pp. 65-85.
[16] Zborková, J., Dvořáková, L. The Sustainability Accounting in the Context of Economic, Environmental and Social Conditions of the 21st Century. In *Annals of DAAAM for 2011 and Proceedings.* Vienna: DAAAM International Vienna, 2011, s. 1465-1466. ISBN 978-3-901509-83-4

KONTAKT

Ing. Michaela Krechovská, PhD.
Západočeská univerzita v Plzni
Fakulta ekonomická
Katedra financí a účetnictví
Husova 11
306 14 Plzeň
Česká republika
e-mail: mhorova@kfu.zcu.cz

Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.
Západočeská univerzita v Plzni
Fakulta ekonomická
Katedra financí a účetnictví
Husova 11
306 14 Plzeň
Česká republika
e-mail: ldvorako@kfu.zcu.cz

REGIONÁLNA A ODVETVOVÁ ANALÝZA VYUŽITIA PRÍSPEVKU NA SAMOSTATNÚ ZÁROBKOVÚ ČINNOSŤ

REGIONAL AND SECTORAL ANALYSIS OF THE SELF-EMPLOYMET CONTRIBUTION

Michaela Kinčáková

ABSTRACT

The aim of this article is to demonstrate regional and sectoral penetration rate of the contribution for self-employment and thus demonstrate the effect of this form of business support on capacity building and prosperity of businesses. Contribution for self-employment was in 2012 provided to jobseekers, who were registered as jobseekers for at least three months to carry out self-employment continuously for at least two years. From the regional analysis concludes that the examined form of business support plays a very important role, especially in less developed regions, where it had contributed to increasing entrepreneurship. From a sectoral perspective, the importance of this support is important especially in the construction, business services and other services sectors. By those facts, we demonstrate that contribution for self-employment is an effective tool for business development of individuals in these sectors.

KEY WORDS

business support, self-employment, start-ups, regional disparities, Active labour market policy

JEL Classification

M 13

ÚVOD

Príspevok na samostatnú zárobkovú činnosť (SZČ) bol do roku 2012 poskytovaný uchádzačom o zamestnanie (UoZ) vedenému v evidencii UoZ najmenej tri mesiace, ktorý vykonával SZČ nepretržite najmenej dva roky, ak o príspevok požiadal písomne. Príspevok sa poskytoval na úhradu nákladov súvisiacich so samostatnou zárobkovou činnosťou. Z hľadiska podpory vytvárania pracovných miest prostredníctvom nástrojov Aktívnych opatrení trhu práce (AOTP) patril tento príspevok medzi najvyužívanejší. Výška príspevku bola diferencovaná v závislosti od priemernej miery evidovanej nezamestnanosti v okrese, v ktorom občan prevádzkoval alebo vykonával samostatnú zárobkovú činnosť.

Cieľom tohto článku je preukázať regionálnu a odvetvovú mieru rozšírenia príspevku na SZČ a tak demonštrovať vplyv tejto formy podpory podnikania na zvyšovanie výkonnosti a prosperity podnikov.

Regionálna analýza využitia príspevku na samostatnú zárobkovú činnosť

V tejto časti prípsevku prezentujeme informácie o poskytovaní príspevkov na SZČ, najmä podľa krajov a okresov SR. V prvom rade sme sa zamerali na vyhodnotenie aplikácie tohto príspevku v jednotlivých krajoch Slovenska počas celého sledovaného obdobia, teda za roky 2005 – 2012.

[*] Ing. Michaela Kinčáková, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, podiel na projekte VEGA č. 1/0980/12 100%

Tabuľka 1 Počet podporených SZČO v krajoch Slovenska v rokoch 2005 - 2012

Kraj / Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	**Spolu**
Bratislavský kraj	233	452	609	627	772	897	869	728	**5 187**
Trnavský kraj	864	978	833	959	862	1 037	766	582	**6 881**
Trenčiansky kraj	861	859	830	986	1 378	1 879	1 575	1 096	**9 464**
Nitriansky kraj	1 116	1 156	1 010	1 185	1 304	1 316	1 160	825	**9 072**
Žilinský kraj	1 591	1 675	1 371	1 559	2 039	2 835	2 539	1 577	**15 186**
Banskobystrický kraj	1 945	1 911	1 524	2 088	2 225	2 561	1 973	1 408	**15 635**
Prešovský kraj	2 155	2 226	2 462	3 244	2 794	2 877	1 979	1 471	**19 208**
Košický kraj	1 139	1 200	1 181	1 536	1 496	1 631	1 410	1 003	**10 596**
SR	**9 904**	**10 457**	**9 820**	**12 184**	**12 870**	**15 033**	**12 271**	**8 690**	**91 229**

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov ÚPSVaR

V priebehu sledovaného obdobia bolo sumárne z regionálneho hľadiska podporených najviac podnikateľov z Prešovského kraja a to až 19 208 SZČO. Vo významnej miere boli podporení aj podnikatelia z Banskobystrického (15 635) a Žilinského kraja (15 186). Z tohto rozdelenia vyplýva, že prostredníctvom skúmaného opatrenia bolo podporených najviac podnikateľov v najmenej rozvinutých regiónoch SR, čo svedčí o adresnosti tohto opatrenia ako jedného z nástrojov na zmierňovanie regionálnych disparít.

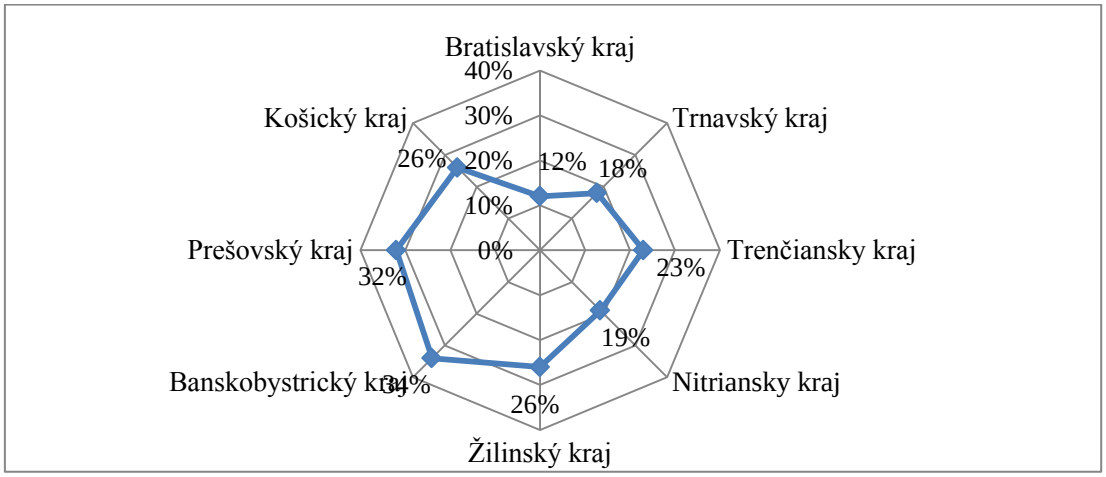
Naopak, najmenej podnikateľov bolo podporených v Bratislavskom (5 187) a Trnavskom kraji (6 881), ktoré dlhodobo vykazujú najlepšie výsledky v mnohých makroekonomických ukazovateľoch ako HDP na obyvateľa, či miera nezamestnanosti. Približne rovnaké sumárne počty podnikateľov boli v sledovanom období podporené v Košickom (10 596), Trenčianskom (9 464) a Nitrianskom kraji (9 072).

Pri skúmaní vývoja počtu podporených SZČO v jednotlivých rokoch sme dospeli k záveru, že v takmer všetkých krajoch SR sa počet podporených podnikateľov od roku 2005 do 2010 kontinuálne zvyšoval. Práve v roku 2010 dosiahol počet podporených SZČO svoje maximum na celkom Slovensku plošne, ako aj v takmer všetkých krajoch SR. Výnimkou bol iba Prešovský kraj, kde bolo najviac podnikateľov (3 244) podporených v roku 2008.

Mierny pokles podporených podnikateľov nastal v roku 2011 a výraznejší v roku 2012, kedy bolo podporených najmenej podnikateľov v sledovanom období vôbec a to len 8 690. Vysvetlením tohto prudkého poklesu môže byť aj fakt, že v zmysle zákona podmienkou uzatvorenia dohody o poskytnutí príspevku na SZČ do roku 2012 bolo absolvovanie prípravy na začatie prevádzkovania alebo vykonávania SZČ, ktorú pre UoZ zabezpečí úrad práce sociálnych vecí a rodiny v danom okrese. Predpokladáme, že uvedený nižší počet vytvorených SZČ v roku 2012, t. j. o 3 681 oproti roku 2011 súvisí práve s možnosťami pre splnenie uvedenej zákonom definovanej podmienky a to zabezpečiť prípravu na prevádzkovanie alebo vykonávanie samostatnej zárobkovej činnosti všetkým záujemcom o SZČ (problémy s verejným obstarávaním). Úrady túto prípravu UoZ poskytovali aj internou formou, avšak personálna kapacita úradov neumožnila pokryť absolvovanie tejto prípravy pre všetkých záujemcov.

A absolútnych hodnotách bolo za celé sledované obdobie najviac SZČO podporených v okresoch Prešov (12 066), Prievidza (11 755), Žilina (11 580) a Nitra (11 061), naopak najmenej ich bolo v okresoch Medzilaborce (902), Sobrance (1 206), Turčianske Teplice (1 541) a Poltár (1 556).

Prezentované informácie dostávajú úplne iný význam, ak nehovoríme len o absolútnom vyjadrení vzniknutých SZČ, pretože vzhľadom na rôzny počet podnikateľov v jednotlivých okresov nám toto vyjadrenie neposkytuje dostatočný prehľad o reálnej váhe a miere rozšírenia tohto opatrenia v kontexte rozvoja podnikania v jednotlivých regiónoch. Preto sme sa rozhodli vypočítať percentuálny podiel podporených SZČO v jednotlivých regiónoch na celkovom počte vzniknutých SZČ v sledovanom období. Výsledky tohto porovnania sú taktiež zachytené v nasledujúcom grafe.



Graf 1 Podiel podporených SZČO na celkovom počte SZČ vzniknutých v r. 2005 - 2012
Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe prepočítaných hodnôt podielu podporených SZČO na celkovom počte SZČO vzniknutých v rokoch 2005 až 2012 môžeme konštatovať, že vybraná forma podpory podnikania je najviac rozšírená v Banskobystrickom (34 %), Prešovskom (32 %), Žilinskom a Košickom kraji (zhodne 26 %). Tento výsledok nám vypovedá o veľmi dôležitom fakte a to, že v sledovanom období na Slovensku kumulatívne vzniklo až 24 % všetkých SZČO práve s podporou príspevku podľa § 49. Reálne teda v období rokov 2005 – 2012 bola skúmaným príspevkom podporená takmer každá piata samostatne zárobkovo činná osoba, ktorá svoju činnosť začala v sledovanom období.

Z regionálneho aspektu preukázaný význam ešte viac narastá v už spomínaných menej rozvinutých regiónoch, čo nás opätovne utvrdzuje v predpoklade, že vybraný druh podpory môže mať výrazný vplyv na znižovanie regionálnych disparít na Slovensku. Tento fakt je ešte viac umocnený poznaním, že výška príspevku v menej rozvinutých regiónoch Slovenska, ktoré súčasne trpia vyššou nezamestnanosťou, je pre jednotlivých prijímateľov vyššia ako pre prijímateľov z regiónov s nižšou mierou nezamestnanosti.

Z daných údajov vyplýva, že najviac peňažných prostriedkov z tohto opatrenia bolo vynaložených na podporu podnikateľov v Prešovskom (61 382 930 €), Banskobystrickom (49 307 433 €) a Žilinskom kraj (38 889 567 €). Naopak najmenšia finančná podpora bola nasmerovaná do Bratislavského (11 971 737 €) a Trnavského kraja (14 907 230 €).

Pre lepšiu názornosť uvádzame v nasledujúcej tabuľke priemerné výšky príspevkov na jedného podnikateľa v jednotlivých krajoch Slovenska za rok 2005 – 2012. Je nutné dodať, že výška príspevkov konkrétnych okresoch bola rôzna a ovíjala sa od miery nezamestnanosti v danom okrese.

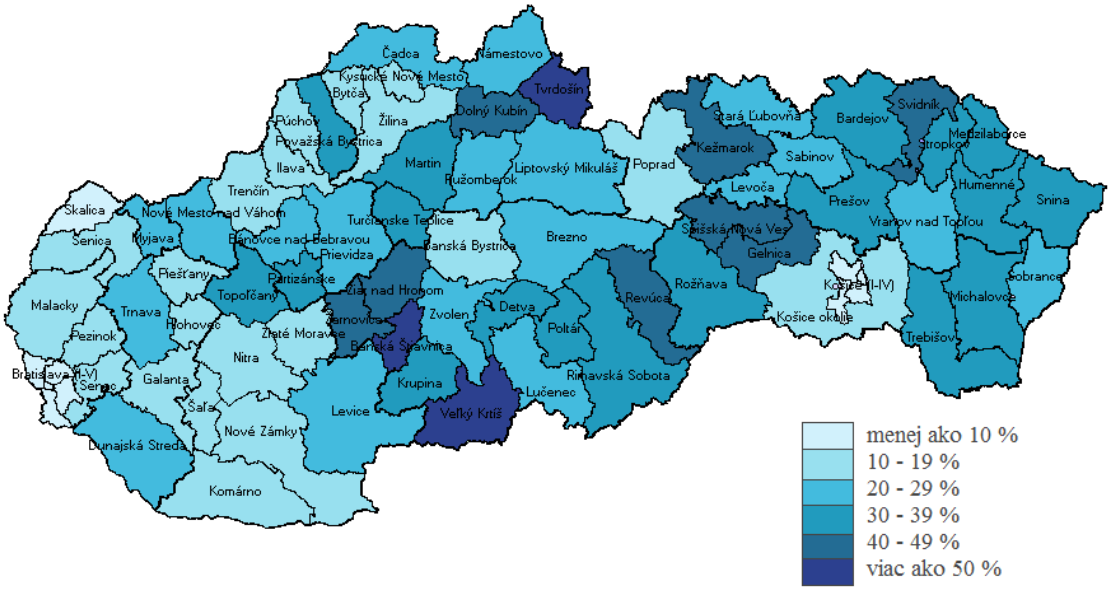
Tabuľka 2 Priemerná výška príspevku na SZČ v krajoch SR, r. 2005 - 2012

Kraj	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Bratislavský kraj	1 267	1 849	1 917	2 151	2 416	2 494	2 647	2 641
Trnavský kraj	1 657	1 729	1 889	2 150	2 401	2 486	2 567	2 638
Trenčiansky kraj	1 642	1 750	1 911	2 156	2 409	2 489	2 911	2 698
Nitriansky kraj	2 090	2 131	2 321	2 670	2 684	2 985	3 419	3 622
Žilinský kraj	1 787	1 861	1 988	2 234	2 407	2 930	3 299	3 252
Banskobystrický kraj	2 199	2 315	2 552	3 099	3 582	3 641	3 764	3 924
Prešovský kraj	2 251	2 403	2 599	3 114	3 597	3 805	3 954	3 985
Košický kraj	2 219	2 367	2 568	3 196	3 812	3 812	3 857	3 892
SR	2 017	2 125	2 313	2 763	3 060	3 207	3 413	3 432

Zdroj: vlastné spracovanie

Výšky poskytovaných príspevkov sa v priebehu sledovaného obdobia kontinuálne zvyšovali takmer vo všetkých krajoch SR. Podobne tomu bolo aj v takmer všetkých okresoch SR. To, ako samotnú výšku príspevku vnímajú jej príjemcovia v jednotlivých regiónoch, skúmame na vybranej vzorke v nasledujúcej časti práce.

Zaujímavý pohľad pri skúmaní regionálneho rozšírenia skúmanej podpory podnikania je aj do jednotlivých okresov Slovenska. Aj v nich sme porovnávali mieru využívania príspevku na SZČ. Z našich výpočtov vyplynulo, že kumulatívne, za celé sledované obdobie, bol najväčší podiel podporených na celkovom počte vzniknutých SZČ v okresoch Veľký Krtíš a Banská Štiavnica, v ktorých podiel presiahol 60 % a Tvrdošín 55 %. Naopak najmenší podiel podporených SZČ na všetkých vzniknutých SZČ, len pod 10 %, sme zaznamenali v okresoch Bratislava I – II, Košice II a III a Skalica. Graficky sme naše prepočty zachytili v nasledujúcom obrázku.



Obrázok 1 Podiel poberateľov príspevku podľa § 49 na všetkých vzniknutých SZČ kumulatívne za roky 2005 - 2012

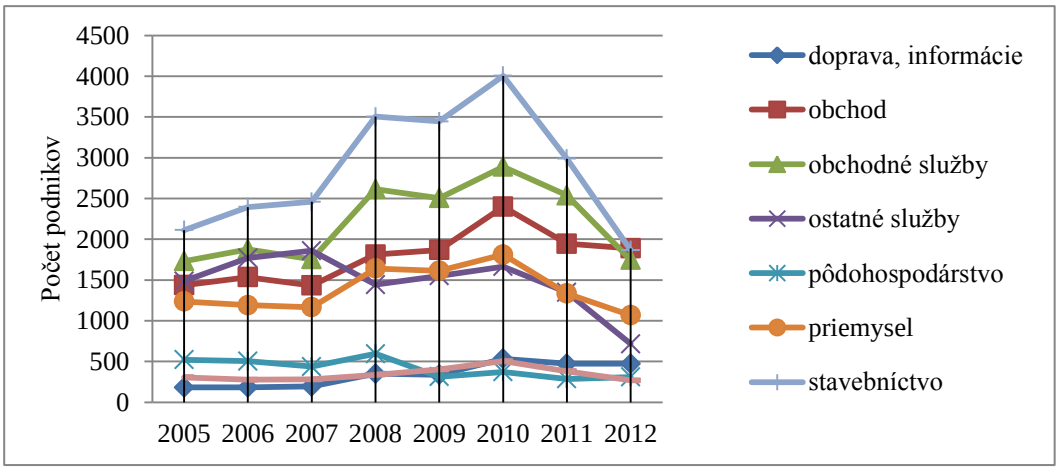
Zdroj: vlastné spracovanie

V jednotlivých rokoch bola situácia v niektorých okresoch ešte výraznejšia, konkrétne v roku 2009 bolo v okrese Svidník a Banská Štiavnica takto podporených až viac ako 90 % začínajúcich SZČO. Ďalej v roku 2010 sa cez hranicu 90 % dostal aj okres Tvrdošín a hranicu 80 % atakovali aj okresy Banská Štiavnica, Žarnovica a Veľký Krtíš.

Odvetvová analýza využitia príspevku na samostatnú zárobkovú činnosť

Okrem regionálneho rozmeru rozšírenia vybranej formy podnikania nás zaujíma aj jej odvetvová rozšírenosť. Podobne ako pri skúmaní regionálneho aspektu využívame údaje ÚPSVaR a ŠÚ SR, pri ktorých porovnávame tak odvetvia, v ktorých sa príspevok na SZČ najčastejšie využíva ako aj vývoj prírastkov podnikateľov FO v jednotlivých odvetviach na Slovensku v sledovanom období. Vzhľadom na to, že ÚPSVaR pri žiadateľoch o poskytnutie príspevku na SZČ primárne nesleduje odvetvie, v ktorom sa rozhodnú podnikať, údaje, s ktorými pracujeme nie sú úplne kompletné a teda v našich výpočtoch sa oproti skutočnosti môžu vyskytnúť mierne odchýlky.

Z dostupných údajov o prijímateľoch príspevku na SZČ[1] vyplýva, že v období rokov 2005 – 2012 bolo podporených najviac SZČO podnikajúcich v odvetví stavebníctva, najmä v špecializovaných stavebných prácach. Najväčší rozmach podporených podnikateľov v stavebníctve sme zaznamenali tesne v predkrízovom období, v roku 2008 a následne aj v rokoch, kedy bola naša ekonomika zasiahnutá krízou, 2009 a 2010. Možným vysvetlením je, že práve v období krízy, ktoré bolo spojené aj s úpadkom viacerých spoločností a so zvýšeným počtom nezamestnaných sa bývali zamestnanci podnikov v stavebníctve rozhodli riešiť svoju nezamestnanosť práve vlastným podnikaním.

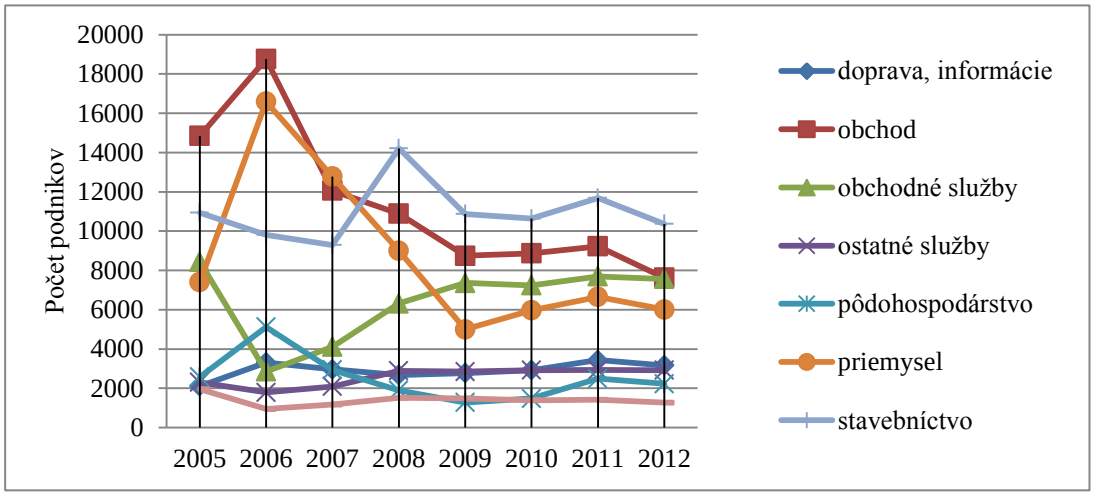


Graf 2 Prijímatelia príspevku podľa § 49 v členení podľa odvetví, r. 2005 - 2012
Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov ÚPSVaR

Okrem podnikateľov v oblasti stavebníctva boli vo významnej miere v sledovanom období podporení aj podnikatelia v oblasti obchodných služieb, kde prevládali právne a účtovnícke činnosti, poradenstvo v oblasti riadenia, finančné služby, či administratívne a iné obchodné pomocné činnosti. Ďalšie výrazne podporované sú oblasti obchodu, priemyslu, či ostatných služieb. Na celkovom počte podporených SZČO je najmenej podnikateľov podnikajúcich v oblastiach dopravy a informácii, pôdohospodárstva a ubytovania a stravovania.

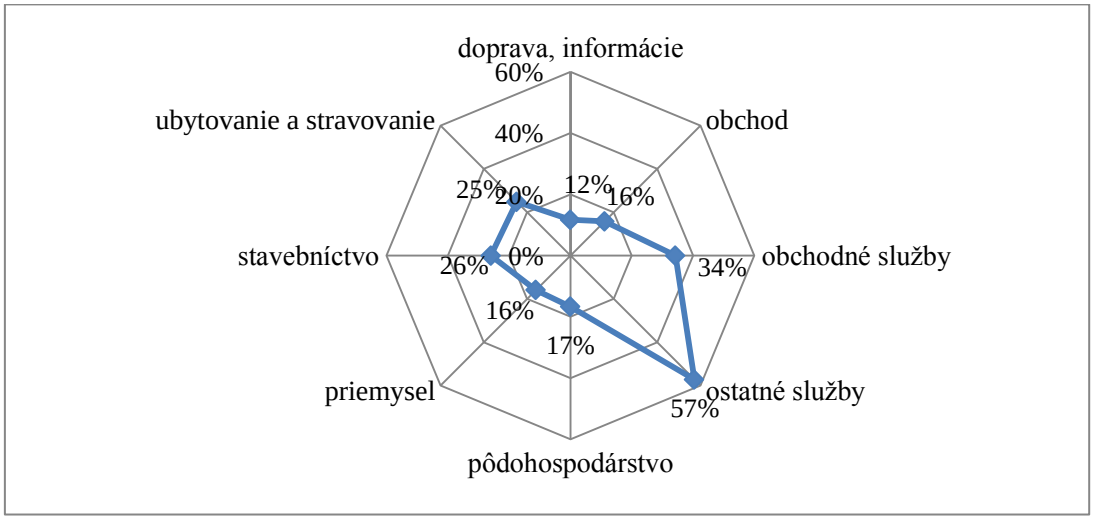
[1] BAROŠOVÁ, M. a kol. 2012. Uplatňovanie aktívnych opatrení na trhu práce v kontexte s aplikačnou praxou Európskej únie. Bratislava : Inštitút pre výskum práce a rodiny, 2012. Dostupné na: <http://www.sspr.gov.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2012/Barosova /2159.pdf>.

Na druhej strane prinášame aj prehľad odvetvovej štruktúry všetkých SZČO, ktoré svoje podnikanie začali v sledovanom období. Aj pri pohľade na štruktúru všetkých SZČO môžeme vidieť dominanciu podnikateľov v oblasti obchodu, stavebníctva, priemyslu a obchodných služieb.



Graf 3 Odvetvová štruktúra vzniknutých SZČ v rokoch 2005 - 2012
Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov ŠÚ SR

Naopak, v sledovanom období sme zaznamenali najnižší prírastok SZČO v oblastiach pôdohospodárstva, dopravy a informácii, ostatných služieb a ubytovania a stravovania. Aj v tomto prípade sme sa rozhodli pre analýzu významu skúmanej formy podpory podnikania v jednotlivých odvetvia hospodárstva. Do pomeru sme teda dali počty podporených SZČO v jednotlivých odvetviach a počty všetkých SZČO, ktoré v sledovanom období začali svoje podnikanie.



Graf 4 Podiel poberateľov príspevku podľa § 49 na všetkých vzniknutých SZČ v odvetvovom členení kumulatívne za roky 2005 - 2012
Zdroj: vlastné spracovanie

Z našej analýzy vyplynulo, že o podporu na SZČ v sledovanom období, v pomere k celkovému počtu vznikajúcich SZČO, kumulatívne najčastejšie žiadali podnikatelia z oblasti

ostatných služieb (57 %) a obchodných služieb (34 %). Pomerne rozšírenou formou podpory je príspevok podľa § 49 aj v oblasti stavebníctva a ubytovania a stravovania, kde v sledovanom období skúmanú podporu získalo viac ako 25 % SZČO, ktoré začali svoje podnikania v sledovanom období.

Menej často o príspevok z úradu práce žiadali začínajúci podnikatelia v odvetví pôdohospodárstva (17 %), priemyslu (16 %), obchodu (16 %) a dopravy a informácii (12 %). Pri pohľade na jednotlivé skúmané roky zisťujeme, že aj v rámci odvetvového členenia sme najväčší podiel podporených podnikateľoch identifikovali v oblasti ostatných služieb (54 - 57 %), obchodných služieb (34 – 40 %) a stavebníctva (32 – 38 %) v rokoch 2009 a 2010. V rokoch 2011 a 2012 sa tento pomer znížil vo všetkých sledovaných oblastiach. Nárast v roku 2012 zaznamenal iba podiel podporených podnikateľov v oblasti obchodu (z 21 na 25 %) a pôdohospodárstva (z 11 na 14 %).

ZÁVER

Na prezentovaných výsledkoch sme dokázali dôležitosť skúmanej formy podpory podnikania hneď v dvoch dimenziách – regionálnej a odvetvovej. Z regionálnej analýzy vyvodzuje záver, že skúmaná forma podpory podnikania zohráva veľmi dôležitú úlohu najmä v menej rozvinutých regiónoch, v ktorých v sledovanom období prispela k zvýšeniu miery podnikavosti. Z odvetvového hľadiska je význam tejto podpory markantný najmä v odvetviach stavebníctva, obchodných služieb a ostatných služieb. Ide teda o efektívny nástroj rozvoja podnikania jednotlivcov v týchto odvetviach.

LITERATÚRA

[1] BAROŠOVÁ, M. a kol. 2012. Uplatňovanie aktívnych opatrení na trhu práce v kontexte s aplikačnou praxou Európskej únie. Bratislava : Inštitút pre výskum práce a rodiny, 2012. Dostupné na: <http://www.sspr.gov.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2012/Barosova/2159.pdf>.

[2] ÚSTREDIE PRÁCE, SOCIÁLNYCH VECÍ A RODINY. 2014. Aktívne opatrenia TP – štatistiky. Dostupné na: <http://www.upsvar.sk/statistiky/aktivne-opatrenia-tp-statistiky.html?page_id=1248>.

[3] ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR. 2014. Organizačná štatistika. Dostupné na: <http://slovak.statistics.sk/>.

KONTAKT

Ing. Michaela Kinčáková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: michaela.kincakova@gmail.com

VPLYV ZNALOSTÍ V PROCESE STANOVENIA VŠEOBECNEJ HODNOTY ĽUDSKÉHO KAPITÁLU PODNIKU

INFLUENCE OF KNOWLEDGE IN THE PROCESS OF VALUING COMPANY HUMAN CAPITAL

Jakub Kintler

ABSTRACT

Knowledge is one of the fundamental competitive advantage of the company. Knowledge potential of the company is directly linked to human capital, because in terms of empirical research has been shown that up to 90% of all corporate knowledge is retained by employees and have intangible nature. The presented article deals with the definition of the category of knowledge and knowledge management in business, applying knowledge in business processes and defining the impact of knowledge on valuation process of company human capital. In the final part of the article we summarize how knowledge sharing process affects the valuation of company human capital by applying different types of evaluation methods.

KEY WORDS

Knowledge, value methods, human capital, human asset

JEL Classification

G32

ÚVOD

Znalosti v prostredí globalizovaného trhu v kombinácii s vysoko konkurenčným prostredím tvoria jeden zo základných predpokladov konkurenčnej výhody firmy. V tomto type trhového prostredia najviac oceňované hodnoty predstavujú aktuálne informácie, vedomosti a zručnosti. Schopnosť využívať informácie, vedomosti a zručnosti v neustále sa meniacom trhovom prostredí, ktoré sa kontinuálne rozvíja nazývame znalosťou. Znalosť teda predstavuje použitie informácií v novom kontexte takým spôsobom, ktorý prispieva k rastu a rozvoju podnikateľských aktivít a aj samotného podnikania konkrétnej firmy. Za nositeľov znalostí môžeme jednoznačne identifikovať ľudí, ktorí svoju kreativitu, schopnosti a vzdelanie využívajú pre zvyšovanie vlastného blahobytu a tým priamo alebo nepriamo ovplyvňujú správanie sa jednotlivých subjektov trhu. V ďalšom texte sa budeme zaoberať vymedzením vplyvu znalostí na proces ohodnotenia ľudského kapitálu podniku, keďže práve tento v kontexte vyššie uvedených predpokladov bude v najväčšej miere ovplyvňovať všeobecnú hodnotu podniku a jeho výnosový potenciál do budúcnosti.

Vymedzenie znalostí a znalostného manažmentu

Kľúčovým predpokladom dosiahnutia úspechu v konkurenčnom prostredí globálnej ekonomiky sa stáva efektívne využívanie znalostí, schopností a kreativity ľudí. Schopnosťou využívania znalostného potenciálu jednotlivých zamestnancov firiem sa zaoberá znalostný

[1] Ing. Jakub Kintler, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava. Článok je výstupom riešenia grantovej úlohy MŠ SR VEGA č.: 1/0053/12 Personálny manažment a personálny marketing v kontexte súčasných globálnych procesov v rozsahu 100 %.

manažment, ktorý v sebe koncentruje všetky vývojové trendy poslednej doby a navyše sa snaží rozvinúť systematický spôsob, ako intelektuálny kapitál identifikovať, získavať, udržiavať a využívať. Manažment znalostí sa bytostne týka ľudí a procesov v rámci ktorých, ľudia zdieľajú informácie, budujú na ich základe znalosti a prispievajú k rozvoju spoločnej, zdieľanej firemnej znalosti. Schopnosť človeka pretvárať údaje na informácie a neskôr na využiteľné znalosti, môže podstatne zmeniť charakter práce, vzdelávania i každodenného života. Základné princípy znalostného manažmentu možno aplikovať vo výrobnom podniku, obchodnej organizácii, vzdelávacej inštitúcii, zdravotníctve, ale aj v úradoch štátnej správy, preto o znalostiach a znalostnom manažmente hovoríme, ako o multidisciplinárnom prístupe. Zdieľanie znalostí v podniku nie je jednoduchým a ani samozrejmým procesom. Ochota zdieľať znalostí s ostatnými pracovníkmi firmy je jednou zo základných podmienok úspešnej aplikácie znalostného manažmentu firmou alebo organizáciou. Cieľom ochoty deliť sa o svoje vedomosti, poznatky a skúsenosti s inými je, aby všetci pracovnici profitovali z danej kvality v prospech firmy a jej stanovených podnikateľských cieľov. Rovnako dôležitým predpokladom je schopnosť pracovníkov pochopiť kontext, v rámci ktorého dané vedomosti vznikli a ochota tieto vedomosti prijať, osvojiť si ich a ďalej ich používať a rozvíjať.

V súčasnom období pokrízového vývoja globálneho trhu je najväčšou výzvou pre všetkých manažérov efektívne a účinné získavanie, vytváranie a zdieľanie znalostí, potrebných pre zabezpečenie existencie a rozvoja organizácie, ktorú riadia. Efektívne riadenie znalostí sa ukazuje ako kľúčová požiadavka pre zabezpečenie prežitia a prosperity firiem. Nové prístupy k vedeniu ľudí, formovanie organizačnej kultúry, preferujúcej proaktívne riadenie organizačných zmien, reflektujúcich už dnes jasne videné potreby budúcnosti, by mali byť elementárnou výbavou prichádzajúcej generácie manažérov. Potrebné je reálne naštartovať mnohé procesy, ktoré v synergii povedú k zrodu skutočnej znalostnej spoločnosti. Len skutočná znalostná spoločnosť bude môcť vytvoriť vhodné politické, sociálne, kultúrne a duchovné prostredie pre reálny vznik znalostnej ekonomiky. Znalosti umožňujú lepšie poznať potreby zákazníkov i partnerov a rýchlejšie reagovať, čo je v rýchlo sa meniacom svete a silnej konkurencii nesmierne dôležité. V neposlednom rade je znalostný manažment základom pre skvalitňovanie produktov a tvorbu inovácií, ktoré sú základom rozvoja podnikania a jednou zo základných konkurenčných výhod.

Znalosti-základný kapitál podniku

Rastúca intenzita globalizácie núti podniky zaoberať sa aj menej známymi oblasťami, čo znamená, že podnikový manažment musí sústrediť pozornosť nielen na tradičné rozvojové zdroje, ale aj na menej využívaný zdroj. Znalostný manažment je prirodzeným evolučným krokom, výsledkom efektívneho využívania existujúcich a dôverne známych informačných technológií, ktoré napomáhajú zbieraniu, zhromažďovaniu, triedeniu, uchovávaniu a prezentácii relevantných informácií v organizácii takým spôsobom, ktorý napomôže zamestnancom a manažérom získať požadované informácie z konkrétnej nimi definovanej oblasti. Úlohou znalostného manažmentu je sprístupniť vedomosti v rámci podniku tým, ktorí ich potrebujú, tam kde ich potrebujú, vtedy, keď ich potrebujú a vo forme, v akej ich potrebujú. Cieľom je rast výkonnosti nielen zamestnancov, ale aj celého podniku. Znalostný manažment je proces, ktorý využíva vedomostné aktíva podniku. Existuje však rozdiel a určitá spojitosť medzi pojmami ako sú znalosti, informácie a dáta. Informáciu v podstate predstavujú relevantné dáta obsahujúce určitý účel. Jedine užívateľ rozhodne, či sa dáta stanú informáciami alebo zostanú len jednoduchými dátami. V súvislosti s dátami a informáciami je potrebné zadefinovať aj pojem znalosti. Znalosť je hodnota extrahovaná z informácie.

Znalosť je informácia, ktorou zamestnanec či manažér disponuje, rozumie jej a môže ju kedykoľvek na požiadanie opätovne získať. Znalosti možno vo všeobecnosti rozčleniť na

explicitné a implicitné. Explicitná znalosť je znalosť, ktorú môžeme vyjadriť nejakým formalizovaným spôsobom. Po explicitnom vyjadrení môžeme vlastne povedať, že to je informácia. Tacitná znalosť je znalosť, ktorú nie je možné formalizovať. Je súborom skúseností, schopností, intuície, osobných predstáv. Má vysoko osobný charakter a je skrytá v podvedomí ľudí. Príkladom môže byť schopnosť manažéra úspešne uzatvoriť kontrakt. Manažment znalostí nie je o vytváraní určitej encyklopédie znalostí, ale skôr o vytváraní takej podnikovej kultúry a technológie, ktorá bude tých, čo vedia, motivovať k zdieľaniu svojich vedomostí (znalostí). Hlavný význam manažmentu znalostí je v tom, aby sa znalosti od tých, ktorí ich majú, dostali tam, kde sú práve potrebné. Z tohto dôvodu sa znalostný manažment orientuje na dva hlavné prístupy. Prvý prístup sa zameriava na zachytenie znalostí tak, aby boli uložené a v prípade potreby ich bolo možné vyhľadať. Druhý prístup sa zameriava na procesy a technológie, ktorých účelom je vytvárať spojenia medzi ľuďmi, pracovné komunity a siete-adresáre znalostí. Potom predpokladom úspešného manažmentu znalostí je vhodné prepojenie ľudí, procesov a technológií. Manažment znalostí spája viacero prvkov podniku. Zasahuje do oblasti ľudských zdrojov, do oblasti informačných technológií, do oblasti riadenia. Systém znalostného manažmentu poskytuje rámec, v ktorom podnik vidí všetky svoje procesy ako znalostné procesy. Základným poznatkom v súvislosti s úspešným zavádzaním manažmentu znalostí je skutočnosť, že ide o iteračný proces, teda nekončiaci proces. Cieľavedomá tvorba, rozvoj, využívanie a zhodnocovanie znalostí má pre podniky rozhodujúci význam tak z hľadiska zabezpečenia ich ďalšieho rozvoja, ako aj z hľadiska získania a udržania konkurenčnej výhody.

Často-krát sa v súčasnosti stretávame s tendenciou investovať len do manažérov, špecialistov, či nositeľov unikátnych vedomostných štruktúr. Orientácia na túto cieľovú skupinu je stále viac ako potrebná avšak pod vplyvom globálnych súvislostí je potrebné stabilizovať aj pracovnú silu, pretože ľudia bez vedomostí budú pre zamestnávateľa nepotrební. Každá firma by sa mala snažiť o vytváranie dynamického súladu medzi počtom a štruktúrou pracovných miest a optimálnym počtom a štruktúrou zamestnancov. Vzdelávací proces a investície nasmerované do vzdelávacích aktivít firmy predstavujú investované prostriedky pomocou ktorých zvyšujeme sebadôveru vo vlastné schopnosti zamestnanca a zabezpečujeme jeho kariérny rast. Čo spolu pôsobí na rast kvalifikačnej štruktúry firmy.

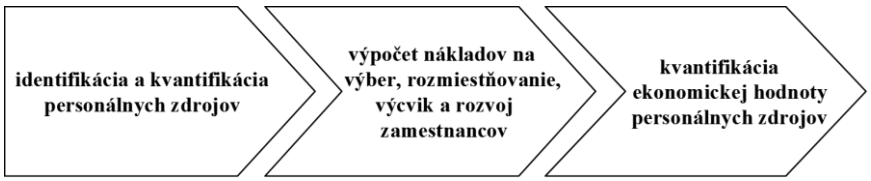
Vymedzenie ľudského kapitálu podniku

Ľudské zdroje podniku predstavujú v súčasnom turbulentnom globálnom podnikateľskom prostredí jednu zo základných zložiek kapitálu, ktoré významnou mierou ovplyvňujú jeho trhovú hodnotu. Potreba merať hodnotu ľudského potenciálu podniku sa stáva intenzívnejšou v prostredí, kde možnosť získania kvalifikovaného pracovníka nemusí byť problémom, avšak získať pracovníka, ktorý je schopný meniť informácie na znalosti a tie následne používať pri kreatívnom riešení nových, neštruktúrovaných situácii vlastníci a manažéri podnikov vnímajú ako problémový. Detailnejším skúmaním problematiky získavania kvalifikovanej a súčasne kreatívnej pracovnej sily sa dostávame k riešeniu problematiky manažovania a vedenia ľudí. Firmy často v oblasti personálnej politiky riešia otázku výberu pracovníkov v závislosti od preferovanej firemnej stratégie a presného psycho-sociálneho profilu, ktorý sa vzťahuje na konkrétne pracovné miesto. Z tohto hľadiska sa zaoberajú otázkami manažovania a vedenia ľudí. Aktuálny koncept personálnej politiky mnohých firiem preferuje zamestnávanie vodcov, ktorých prostredníctvom vzdelávania zdokonaľujú v manažérskych činnostiach a procesoch. Stanovenie hodnoty ľudského kapitálu firmy tak predstavuje proces hľadania odpovedí na nasledovné otázky:

- ako správne pristupovať k ohodnocovaniu ľudského kapitálu?
- ako rozvíjať a zlepšovať ľudský kapitál v podnikaní?
- akú techniku ohodnotenia zvoliť?

Proces ohodnotenia ľudského kapitálu podniku

Proces ohodnotenia ľudského kapitálu predstavuje postupnosť krokov od identifikácie personálnych zdrojov, cez stanovenie nákladov na ich zabezpečenie a udržanie v podnikaní až po kvantifikáciu ich ekonomickej hodnoty. Skôr ako si priblížime samotný proces ohodnotenia je potrebné poznať výstupy, ktoré nám proces ohodnotenia poskytuje. Prvým výstupom je informácia o nákladoch, ktoré sú spojené s náborom, výberom, rozmiestnením, rozvojom a uvoľňovaním pracovných síl v podniku. Z hľadiska nákladov spojených so zamestnávaním pracovných síl, možno za najvyššiu nákladovú položku považovať náklady spojené s rozmiestnením a zaškolením zamestnancov na jednotlivé podnikové procesy a ich identifikáciu s podnikovou kultúrou, vyznávanými hodnotami a stanovenými podnikovými cieľmi. Ďalšími výstupmi sú informácie o súčasnej a očakávanej budúcej hodnote ľudského kapitálu. Poslednú oblasť informácií, tvoria informácie o hodnote duševného vlastníctva podniku. Všetky vyššie uvedené kategórie informácii tvoria podklad informácii o hodnote podniku, ktorá je komunikovaná zainteresovaným skupinám stake a share holderov podniku. Postupnosť krokov ohodnotenia ľudského kapitálu uvádzame na obrázku nižšie.



Obrázok 1 Proces ohodnotenia ľudského kapitálu podniku
Zdroj: vlastné spracovanie

Prvým krokom v procese ohodnotenia ľudských zdrojov podnikania je identifikácia a kvantifikácia personálnych zdrojov, ktoré majú byť predmetom ohodnotenia. V tomto kroku je potrebné vymedziť, ktoré personálne zdroje budú vstupovať do procesu ohodnotenia. Po identifikácii relevantných personálnych zdrojov pristupujeme ku ich kvantifikácii. Druhý krok v tomto procese predstavuje výpočet nákladov na výber, rozmiestňovanie, uvoľňovanie, výcvik a rozvoj zamestnancov. Vyššie uvedené činnosti spojené s manažovaním personálnych zdrojov podniku, ovplyvňujú konečný výsledok jeho hospodárenia. Uvádzané činnosti predstavujú v podniku náklady a čím má podnik vyššiu fluktuáciu zamestnancov, tým sa zvyšuje aj tlak na výšku týchto nákladov. Rovnako ak podnik podniká v špeciálnom ekonomickom prostredí, alebo jeho zamestnanci musia disponovať rôznymi špecifickými certifikátmi potrebnými na výkon svojej činnosti, zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov predstavuje opäť náklady. Posledný krok v procese ohodnotenia ľudského kapitálu podniku tvorí kvantifikácia ekonomickej hodnoty personálnych zdrojov. V tomto kroku znalec vyberie vhodnú metódu ohodnotenia vzhľadom na prevažujúcu činnosť podniku, aktuálnu finančno-ekonomickú situáciu a jeho predpokladu rozvoja v budúcnosti.

Metódy stanovenia hodnoty ľudského kapitálu podniku

Jednotlivé metódy používané pre ohodnocovanie ľudských zdrojov podniku môžeme rozdeliť na tri základné skupiny: nákladovo orientované metódy ohodnotenia, výnosovo orientované metódy ohodnotenia a trhovo orientované metódy ohodnotenie. Budeme sa postupne zaoberať vymedzením jednotlivých metód, pričom poukážeme na ich výhody a obmedzenia v procese ohodnotenia.

Nákladovo orientované metódy vychádzajú z nákladového prístupu k stanoveniu hodnoty ľudského kapitálu podniku. Základom týchto metód je presná kvantifikácia všetkých nákladov spojených s ľudským kapitálom podniku. Vychádza sa

z presnej účtovnej evidencie, ktorá tvorí základný informačný zdroj pre stanovenie konečnej hodnoty ľudského kapitálu. Výhodou uvedených metód je, že presne kvantifikujú náklady spojené s pracovnými silami podniku. Základnou nevýhodou metód založených na kvantifikácii nákladov je, že neberú do úvahy kreativitu zamestnancov ako základného nositeľa podnikateľskej aktivity. Medzi tieto metódy zaraďujeme: stanovenie hodnoty na základe vynaložených nákladov, stanovenie hodnoty na základe kvantifikácie nákladov spojených s výmenou ľudského kapitálu, modifikovanú substančnú metódu a súčasnú hodnotu personálnych nákladov. Existuje ešte jedna možnosť výpočtu hodnoty ľudského kapitálu podniku, ktorú sme tu zatiaľ nespomenuli a tým je metóda rozhodovania sa firmy na základe oportunitných nákladov, ktorá predstavuje výpočet hodnoty ľudského kapitálu na základe nákladov spojených na personálne zabezpečenie podnikania v prípade, že by sa manažment alebo vlastníci firmy rozhodli pre inú alternatívu, v tomto prípade pre druhú najlepšiu. Táto metóda sa využíva hlavne pri kvantifikácii personálnych nákladov a následne hodnoty ľudského kapitálu podniku spojených s projektovým riadením, teda ak sa firma rozhoduje medzi viacerými alternatívami dostupných projektov.

Ďalšiu kategóriu metód stanovenia hodnoty ľudského kapitálu tvoria *výnosovo orientované metódy*. Podstatou týchto metód v nadväznosti na stanovenie hodnoty podniku je vzťah pracovnej sily a jej vplyvu na výsledok hospodárenia podniku. V tomto zmysle chápeme zamestnancov podniku nie len vo forme nákladov, ktoré sú spojené s ich získavaním, udržiavaním a uvoľňovaním, ale aj ako prostriedok, ktorý svojou duševnou činnosťou generuje podniku tržby. Zamestnanci svojou činnosťou ovplyvňujú úspešnosť podniku na relevantnom trhu na jednej strane a sú zároveň indikátorom možných budúcich úspechov resp. neúspechov podnikania na strane druhej. Preto je dôležité dokázať kvantifikovať ich prípadný výnosový potenciál. Pre kvantifikáciu výnosového potenciálu ľudského kapitálu v podniku môžeme použiť niektorú z nasledovných metód: čistá súčasná hodnota budúcich príjmov, modifikovaný ukazovateľ EVA, price earnig ratio (PER), modifikovaná výnosová metóda a modifikovaný ukazovateľ ROI.

Poslednú skupinu metód tvoria *metódy orientované na trh*. Podstatou týchto metód je skúmanie trhovej úspešnosti analyzovaných podnikov, teda podnikov ktoré sú predmetom ohodnotenia. Medzi trhovo orientované metódy zaraďujeme: pomer trhovej a účtovnej hodnoty majetku, rozdiel medzi trhovou a účtovnou hodnotou majetku, trhovú hodnotu ľudského kapitálu podniku a benchmarking.

ZÁVER

Znalosti predstavujú jednu z kľúčových firemných výhod v globalizovanom trhovom prostredí. Z hľadiska identifikácie znalostí, môžeme povedať, že aj napriek enormnej snahe jednotlivých podnikateľských subjektov v procese kontextualizácie zachytiť čo možno najväčšie množstvo tacitných znalostí do hmatateľnej podoby, transformácia nehmotnej formy znalostí na explicitnú predstavuje len 10 % z celkových disponibilných firemných zdrojov. Nehmotná forma znalostí predstavuje až 90 % znalostného potenciálu firmy, ktorej nositeľmi sú jednotlivci-zamestnanci. Tacitné znalosti predstavujú schopnosti jednotlivcov, skupín, prípadne firiem vytvoriť, uchovať, používať a triediť znalosti, ktorých využívanie je nevyhnutné pre zabezpečenie úspešnosti podnikateľského snaženia jednotlivých subjektov trhu. Znalostný kapitál firmy tvorený ľudským kapitálom, štrukturálnym kapitálom a zákazníckym kapitálom, potom predstavuje priestor pre využitie jednotlivých metód ohodnotenia pre stanovenie hodnoty podniku, prostredníctvom ohodnotenia ľudského kapitálu. Ľudský kapitál tvorí spomedzi všetkých spomenutých zložiek znalostného kapitálu firmy tú časť, ktorá je najviac ovplyvnená schopnosťami firmy využívať v podnikateľskej činnosti znalosti, ktoré má k dispozícii, preto aj výnosový potenciál firmy stanovený prostredníctvom jednotlivých metód ohodnotenia bude ovplyvnený, práve schopnosťou firmy

využívať znalosti, ktoré má k dispozícii pre zabezpečenie konkurencieschopnosti na relevantnom trhovom segmente s dôrazom na naplnenie stanovených firemných cieľov.

LITERATÚRA

[1] ANDREJČÁK, M. (2013). Personálny audit ako východisko skvalitňovania ľudského kapitálu organizácie. In: Personálny marketing a personálny manažment v organizácii. Ekonóm, Bratislava 2013, s. 66-79. ISBN 978-80-225-3843-5

[2] BACK, A., ENKEL, E., KROGH, G. (2010). Knowledge networks for business growth. New York: Springer Berlin Heildelberg 2010, 240 s. ISBN 978-3-642-06960-4

[3] BENNET, A., BENNET, D. (2004). Organizational survival in the new world: the intelligent complex adaptive system. A new theory of the firm. Burlington, MA: Elsevier Science, 2004, 381 s. ISBN 978-0-7506-7712-7

[4] BIERMAN, H., FERNANDEZ, L. (1998). Game theory with economic applications. Reading, MA: Addison-Wesley, 1998, 452 s. ISBN 978-0-2018-4758-1

[5] BOISOT, M., NORDBERG, M., YAMI, S., NICQUEVERT, B. (2011). Collisionos and collaboration. The Organization of learning in the Atlas experiment at the LHC. Oxford: Oxford University Press 2011, 315 s. ISBN 978-0-19-956792-8

[6] GERTLER, L. (2013). Migrácia pracovných síl – nové úlohy pre personálny marketing. In: Personálny marketing a personálny manažment v organizácii. Ekonóm, Bratislava 2013, s. 22-26. ISBN 978-80-225-3843-5

[7] GRISÁKOVÁ, N. (2012). Government support as a bundle of option and risk identification in BOT projects. In: Managing and modelling of financial risks [elektronický zdroj]: 6th international scientific conference: proceedings: 10th-11th September 2012, Ostrava, Vysoká škola baňská- Technická univerzita Ostrava, s. 186-190. ISBN 978-80-248-2835-0

[8] CHOO, C. (2006). The knowing organization. How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. New York: Oxford University Press 2006, 354 s. ISBN 978-0-19-517677-3

[9] NONAKA, I., TAKEUCHI, H. (1995). The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press, 1995, 279 s. ISBN 0-19-509269-4

[10] PALLAVI, A.K., NEERAJA, R.: A Study on Human Cupital Valuation and Management. In: IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM) ISSN: 2278-487X Volume 1, Issue 2 (May-June 2012), dostupné na internete 30.10.2013

[11] WIIG, K. (2012). People-focused knowledge management. How effective decision making leads to corporate success. Burlington, MA: Elsevier, 2012, 392 s. ISBN 0-7506-7777-5

[12] http://www.citehr.com/94178-valuation-human-resources-fixed-assets.html, dostupné na internete 30.08.2013

[13] http://www.exinfm.com/board/metrics_for_hr_management.htm, dostupné na internete 30.10.2013

[14] https://hcexchange.conference-board.org/blog/post.cfm?post=1815, dostupné na internete 30.10.2013

KONTAKT

Ing. Jakub Kintler, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: jakub.kintler@euba.sk

VPLYV DANE Z PRÍJMU NA PODNIKANIE
INCOME TAX IMPACT ON BUSINESS

Jana Kissová

ABSTRACT
In an annual assessment of the business environment is one of the decisive negative indicators currently high rate of tax burden. Entrepreneurs tax law considered one of the key parameters in unfavorable assessment of the degree of success of your business. But certainly a negative assessment is not mere height, as well as the annual change and interventions in the tax system. The contribution is intended to provide an overview of current major tax changes, present the current status in tax rates, the deductions respectively. well acquainted with current changes since 2013 for the business sector.

KEY WORDS
legislative, tax system, income tax, tax budren, tax allowance, tax license

JEL Classification
M21, F65

ÚVOD

V rámci každoročného hodnotenia podnikateľského prostredia je jedným z rozhodujúcich negatívnych indikátorov práve vysoká miera daňového zaťaženia. Podnikatelia práve dane považujú za jeden z nepriaznivých kľúčových parametrov pri posúdení miery úspešnosti svojho podnikania. Určite však za negatívnym posúdením nie je len samotná výška, ale i každoročné zmeny a zásahy v daňovom systéme.

Príspevok má za cieľ poskytnúť prehľad doterajších najdôležitejších daňových zmien, prezentovať aktuálny stav v daňových sadzbách, v odpočítateľných položkách resp. oboznámiť i s platnými zmenami od r. 2013 pre podnikateľský sektor.

Podstata a definovanie dane z príjmov

Dane tvoria jeden z najdôležitejších zdrojov príjmov štátu pomocou ktorých môžu ovplyvňovať hospodársky vývoj krajiny. Vo svete je mnoho rôznych daňových systémov a uplatňujú sa rôzne princípy a zásady. Jedno však majú spoločné a to je ich negatívny dopad na disponibilný príjem pre fyzické ako aj právnické osoby.

V zmysle Zákona o dani z príjmov č. 595/2003 je: *„Daň platba fyzických alebo právnických osôb, ktorá je vynútiteľná, nenávratná, spravidla neúčelová, zákonom určená a pravidelne sa opakujúca, a ktorú vyberá štát a orgány miestnej samosprávy v prospech verejných rozpočtov a účelových fondov na úhradu verejných výdavkov vo vopred určenej výške a s presne určeným termínom splatnosti“*

Daň z príjmov v slovenskej legislatíve označuje jednak daň z príjmov fyzických osôb a takisto daň z príjmov právnických osôb (neformálne „daň zo zisku). Uvedená daň bola zavedená k 1. januáru 1993 vtedajším Zákonom č. 286/1992 Zb., kedy nahradila dovtedajšiu:

* Ing. Jana Kissová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, spoluautorský podiel 100%, podiel na projekte VEGA č. 1/0294/13 100%

- daň zo mzdy, daň z príjmov z literárnej a umeleckej činnosti a daň z príjmov obyvateľstva – **pre fyzické osoby (ďalej len „FO“)**
- dôchodkovú daň, poľnohospodársku daň, daň zo zisku a odvod zo zisku **– pre právnické osoby (ďalej len „PO“)**

Zdaňovanie príjmov ekonomických subjektov patrí k historicky najstarším spôsobom zdaňovania vo všetkých krajinách s vyspelou ekonomikou. Na jednej strane uvedené dane zabezpečujú stabilný príjem do verejných rozpočtov, na druhej strane prostredníctvom nich možno vytvárať predpoklady na rozvoj podnikateľských aktivít jednotlivých subjektov, resp. ich tlmiť, ak by sa rozvíjali nežiaducim smerom.[1]

Prehľad zmien dane z príjmov v rokoch 1993 - 2013 [2]

Skôr ako bude prezentovaný prehľad zmien dane z príjmov za sledované obdobie, je vhodné ozrejmiť skutočnosť, že často je v súvislosti s aktuálnou zmenou sadzby dane skloňovaný návrat progresívnej dane, ktorá tu však bola i v prípade zavedenia tzv. rovnej dane. Daň z príjmov totiž rastie i vďaka existencii **nezdaniteľnej časti základu dane (ďalej len „NČZD“).** Pod ňou sa rozumie viac - menej paušálna suma, ktorú si môže daňovník (FO) odpočítať zo svojho základu dane. Daň z príjmu teda platí len z rozdielu (zo zvyšnej sumy). Daňovníci, ktorých príjmy nepresiahnu nezdaniteľnú časť, neplatia dane vôbec (nemajú z čoho).

1993 – 2003: progresívna sadza dane z príjmu pre FO

Od vzniku samostatnej Slovenskej republiky v roku **1993** až do roku **2003** bola uplatňovaná v slovenskej daňovej legislatíve **progresívna sadzba dane pre fyzické osoby.** V zmysle toho boli uplatňované rôzne sadzby dane pre rôzne „príjmové skupiny“. Ak daňovník zarobil napr. ročne 200 000, -Sk , zo sumy 60 000,- Sk platil 15 % daň, z ďalších 60 000,- Sk 20% daň.....atď. V uvedenej dobe upravovali daň z príjmov dva zákony:

- *Zákon č. 286/1992 o daniach z príjmov*
- *Zákon č. 366/1999 o daniach z príjmov*

Sadzba dane z príjmu pre právnické osoby bola v každom okamihu daného obdobia len jedna a bola rovnaká pre všetky právnické osoby (PO), no od sadzby dane pre fyzické osoby (FO) sa líšila. V priebehu sledovaného obdobia rokov 1993- 2002 klesla zo 45% na 25%.

2004: „rovná daň“ pre *PO* a *FO*

V roku 2004 vstúpil v rámci daňovej reformy do platnosti nový *Zákon o dani z príjmu č. 593/2003 Z.z.* s jednotnou sadzbou dane z príjmov pre *FO* a *PO* vo výške **19 %**, ktorá sa často označuje nesprávne ako **„rovná daň“.** Zákon platí dodnes i keď s niekoľkými desiatkami pozmeňujúcich noviel.

2007: „polmilionárska daň“

[1] SCHULTZOVÁ, A. *Daňovníctvo*. Bratislava: Iura Edition, 2009. 200 s. ISBN 80-807- 8161-3

[2] FURMANÍK, P. *Prehľad daňových zmien od roku 1993: Progresívna daň sa nevracia.* Stále tu bola. citované [20.3.2014] Dostupne na internete: <http://www.investujeme.sk/prehlad-danovych-zmien-od- roku-1993 >

Uvedená výška dane bola zavedená pre vysokopríjmové skupiny ľudí. Pri dosiahnutí určitej zákonom stanovenej výšky príjmu si daňovníci nemôžu svoj základ dane znížiť o odpočítateľnú položku, ale musia platiť daň z celého teda z nezníženého základu dane.

2013: „milionárska daň“

Od roku 2013 je opäť pre **FO** zavedená progresívna sadzba dane z príjmu a to nasledovne:

- **19%** z tej časti základu dane, **ktorá nepresiahne 176,8 – násobok** sumy platného životného minima [3]
- **25 %** z tej časti základu dane, **ktorá presiahne 176,8 - násobok** platného životného minima

Progresivita dane z príjmu v daňovom systéme SR ako už bolo vyššie zmieňované sa odvíja aj od nezdaniteľnej časti základu dane (NČZD), na výšku ktorej rozhodujúcou mierou vplýva najmä základ dane konkrétneho daňovníka.

Tabuľka 1 Výška nezdaniteľnej časti základu dane na daňovníka r. 2013

Základ dane daňovníka (ZD)	**Nezdaniteľná časť základu dane na daňovníka**
Je nižší / rovný ako 100 – násobok životného minima **(do 19 458 €)**	19,2 – násobok výšky životného minima **3 735,94 € ročne**
Je vyšší ako 100 – násobok životného minima **(nad 19 458 €)**	44,2 – násobok životného minima - ¼ základu dane daňovníka = 8600,436 - ¼ základu dane daňovníka *(Pozn.: Ak je suma nižšia ako nula, nevzniká nárok na odpočítanie NČZD na daňovníka)*

Zdroj: spracované podľa: www.podnikajte.sk/dane-a-uctovnictvo/c/1024/category/dan

Vyššie dane vplyvom zavedenia novej sadzby dane zaplatia tie FO, ktorých mesačný základ dane je vyšší ako **2 867**,- € resp. ročne viac ako **34 401,74 €.**

Progresivita novej daňovej sadzby je nastavená tak, že daňovník (FO), ktorý musí odviesť (zaplatiť) aj 25% sadzbu dane z príjmu resp. má vyšší príjem ako 34 401,74 €, nemá vôbec nárok na odpočítateľnú položku v podobe NČZD. Z toho vyplýva skutočnosť, že od sumy vyššej ako 34 401,74 €, nielenže nie je možné odpočítať žiadnu nezdaniteľnú časť základu dane, ale z danej sumy v porovnaní s ostatnými, nezníženej sumy daňovník zaplatí aj daň vo vyššej 25 % sadzbe.

[3] Od 1.1.2013 je výška životného minima na úrovni 194,58 €

Uvedené je možné ilustrovať na jednoduchom modelovom príklade:

Podnikateľ (FO) v roku 2013 dosiahol príjmy vo výške 115 620 € a výdavky vo výške 76 300 €. Výsledný disponibilný príjem podnikateľa bude:

Základ dane: 115 620 – 76 300 ..... **39 320 €**
Výpočet dane: 19% zo sumy 34 401,74 .....6 536 €
25% zo sumy 4 918,26 (rozdiel 39 320 – 34 401,74).....1 229 €
Progresívna daň..... **7 765 €**
Disponibilný príjem: 39 320 – 7 765 ..... **31 555 €**

Pozn.: Uvedený podnikateľ nemá nárok na NČZD keďže dosahuje záporný rozdiel sumy 8600,436 a ¼ jeho základu dane.

Zmena sadzby dane nastáva v r. 2013 aj u ***PO***, pričom sa zvyšuje z pôvodných 19% na úroveň **23%** zo základu dane.

Aktuálne najdôležitejšie zmeny dane z príjmov pre FO

Pre rok 2013 sú okrem zmeny sadzby dane dôležité i ďalšie skutočnosti, formujúce daňový systém a ovplyvňujúce *FO*:

- **obmedzenie paušálnych výdavkov -** pre podnikateľov najmä SZČO ostáva výška paušálnych výdavkov na úrovni 40 % z príjmov, ktoré sú však limitované sumou 5 040 € (mesačne 420 € pre podnikateľov, ktorí podnikali len niekoľko mesiacov). Obmedzenie sa týka aj poľnohospodárov, ktorí si uplatňujú 25 % paušálne výdavky z príjmu. Rušia sa paušálne výdavky pre prenajímateľov nehnuteľností, ktorí nie sú podnikateľmi.
- **obmedzenie daňového bonusu –** po novom budú mať nárok na daňový bonus len zamestnanci a SZČO s aktívnymi príjmami (nie SZČO, ktorí dosahujú len príjmy z prenájmu resp. len kapitálové príjmy) v prípade, že dosahujú príjem vo výške 6- násobku minimálnej mzdy.
- **obmedzenie uplatnenia nezdaniteľnej časti na manželku –** bude si ju môcť uplatňovať po novom len ten daňovník, ktorého manželka sa stará o dieťa do 3 rokov resp. je evidovaná ako uchádzač o zamestnanie.
- **preddavky na daň bude platiť menšia skupina SZČO ako doteraz –** hranica daňovej povinnosti platiť preddavky na daň sa posúva zo sumy 1 659,7 € na 2 500 €
- **nová nezdaniteľná časť na dobrovoľné príspevky daňovníka na starobné dôchodkové poistenie –** dotýka sa tzv. II piliera, ide o formu kompenzácie za zníženie príspevkov do tohto piliera. Pôjde o sumu preukázateľne zaplatených dobrovoľných príspevkov na starobné dôchodkové sporenie a to vo výške 2% zo základu dane zisteného z príjmov zo závislej činnosti alebo z príjmov z podnikania alebo zo súčtu čiastkových základov dane. Hornou limitujúcou hranicou je suma 943,2 €.

Aktuálne najdôležitejšie zmeny dane z príjmov pre PO

Pre *PO* sa zníži **od 1.1.2014** opäť sadzba dane z príjmu z pôvodných **23 %** (platných jeden rok 2013) na **22%**. Okrem uvedeného budú zavedené **tzv. daňové licencie** – pričom

pôjde o výšku „minimálnej dane“ závislej od výšky tržieb spoločnosti, a takisto od toho či spoločnosť je platiteľom DPH alebo nie. Konkrétne budú zavedení „**3 daňové pásma“:**[4]

Tabuľka 2 Výška daňových licencií r. 2014

Daňovník (PO)	**Výška daňových licencií**
neplatiteľ DPH s tržbami **do 500 000 €**	**480 €**
platiteľ DPH s tržbami **do 500 000 €**	**960 €**
subjekt s tržbami **nad 500 000 €**	**2 880 €**

Zdroj: spracované podľa: www.podnikam.webnoviny.sk/dane-odvody/aktuality/prehlad

Z hľadiska porovnania zaťaženia PO daňovými licenciami a plánovanou sadzbou dane z príjmu PO vo výške 22% je dôležité upozorniť resp. poukázať na hranicu základu dane, do ktorej budú spoločnosti platiť vďaka zavedeným licenciám vyššie dane ako by platili, keby sa na ich dosiahnutý základ dane vzťahovala sadzba dane príjmu z právnických osôb 22%.

Tabuľka 3 Porovnanie zaťaženia daňových licencií s 22% sadzbou dane v r. 2014

Daňovník (PO)	**Základ dane, pri ktorom je daňová licencia vyššia ako 22 % sadzba dane**
neplatiteľ DPH s tržbami **do 500 000 €**	viac ako 2 182 €
platiteľ DPH s tržbami **do 500 000 €**	viac ako 4 364 €
subjekt s tržbami **nad 500 000 €**	viac ako 13 091 €

Zdroj: spracované podľa: www.cfo.sk/articles/danove-licencie-ake-zmeny-prinesu

Opäť je možné prehľadnejšie dokumentovať túto skutočnosť na príklade:

V prípade, že spoločnosť – platiteľ DPH dosiahla svoj základ dane na úrovni 2 000 € výška jej daňového zaťaženia v danom roku v prípade úhrady daňovej licencie v sume 960 € by bola na úrovni 48 % - čo je viac ako dvojnásobok sadzby dane z príjmu 22%. V tomto prípade si bude môcť neodpočítanú výšku daňovej licencie odpočítať od svojich daňových povinností v nasledujúcich 3 zdaňovacích obdobiach.

Uvedené daňové licencie sa plánujú zaviesť pre všetky spoločnosti, bez ohľadu na to či dosiahli daňovú stratu alebo nie. Výnimky resp. tí, ktorých sa platenie daňových licencií nebude týkať sú:

- živnostníci (FO),
- novovzniknuté spoločnosti,

[4] PAŠEK P. *Daňové licencie - Aké zmeny prinesú ?* citované [20.3.2014] Dostupne na internete: www.cfo.sk/articles/danove-licencie-ake-zmeny-prinesu

- daňovník, nezaložený na podnikanie,
- daňovník s právnou formou verejno – obchodná spoločnosť,
- daňovník v konkurze a likvidácií,
- daňovník prevádzkujúci chránenú dielňu alebo chránené pracovisko.

ZÁVER

Daň z príjmu je dôležitý nástroj v rukách štátu, s pomocou ktorého sa dá rýchlo a efektívne zvýšiť či znížiť príjem zo štátneho rozpočtu. Keďže daň z príjmu je dôležitou zložkou na pokrytie deficitu verejných financií, toto úsilie má za následok mnoho zmien v daňovej legislatíve a agresívnejšie daňové kontroly.

Daň z príjmu právnických osôb je dôležitým parametrom ktorý ovplyvňuje nielen samotných podnikateľov ale i príchod či odchod investorov krajiny. Vysoké dane z príjmu odrádzajú investorov v danej krajine, a naopak nízke alebo nižšie daňové sadzby ako majú ostatné krajiny s podobnou ekonomikou priláka viacero firiem. Je možné očakávať, že všetky uvedené zmeny a sprísnenie podmienok v daňovom systéme povedie k tomu, aby sa zabránilo rôznym daňovým podvodom a únikom. Zmeny v daňovom systéme sú celoplošné, dotýkajú sa všetkých, i tých poctivých podnikateľov, ktorí v tomto prípade sú rovnako postihovaný ako tí nepoctiví, kvôli ktorým sú zavedené tieto sprísnené podmienky.

LITERATÚRA

[1] SCHULTZOVÁ, A. *Daňovníctvo*. Bratislava: Iura Edition, 2009. 200 s. ISBN 80-807-8161-3

[2] FURMANÍK, P. *Prehľad daňových zmien od roku 1993: Progresívna daň sa nevracia.* Stále tu bola. citované [20.3.2014] Dostupne na internete: <http://www.investujeme.sk/prehlad-danovych-zmien-od- roku-1993 >

[3] Spracované podľa informácie k výške nezdaniteľnej časti základu dane v roku 2013 vydanej Finančným riaditeľstvom SR citované [20.3.2014] Dostupne na internete: < www.podnikajte.sk/dane-a-uctovnictvo/c/1024/category/dan >

[4] Prehľad 12 kľúčových zmien pre podnikateľov platných od roku 2014 citované [20.3.2014] Dostupne na internete: < www.podnikam.webnoviny.sk/dane-odvody/aktuality/prehlad >

[5] PAŠEK P. *Daňové licencie - Aké zmeny prinesú ?* citované [20.3.2014] Dostupne na internete: < www.cfo.sk/articles/danove-licencie-ake-zmeny-prinesu >

[6] Zákon č. 595/2003 o dani z príjmu v znení neskorších predpisov

KONTAKT

Ing. Jana Kissová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: jana.kissova@euba.sk

AKTUÁLNE TRENDY VÝVOJA PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA V SR

CURRENT TRENDS IN THE BUSINESS ENVIRONMENT IN THE SLOVAK REPUBLIC

Ján Kmeť

ABSTRACT

The successful operation of business entities on the relevant market is determined by various factors. From the subjective factors which depend on the persons as business entities and its ability to compete in the competition and to the objective factors, among which we include the quality of the business environment. If they will be successfull, thanks to a healthy business environment and business entities to develop their activities, it will bring sustainable economic growth and the creation of new jobs. The aim of the paper is to map out the business environment in Slovakia and to compare it with the business environment of selected countries of the world.

KEY WORDS

Business entities, objective factors, quality of the business environment, successfull, sustainable economic growth,

JEL Classification

F18

ÚVOD

Kvalita podnikateľského prostredia je významným faktorom rozvoja podnikateľských aktivít a tým aj životnej úrovne obyvateľstva. Cieľom tohto príspevku je zmapovať aktuálny vývoj podnikateľského prostredia na Slovensku v jeho medzinárodnom kontexte. V tejto súvislosti je zaujímavé porovnanie Slovenska so susednými krajinami patriace do zoskupenia V4 a s ekonomicky najvyspelejšími krajinami sveta.

MEDZINÁRODNÉ POROVNANIE KVALITY PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA

Medzinárodné porovnania pravidelne vykonáva viacero organizácií. K najprestížnejšiemu porovnaniu patrí rebríček Svetovej banky „Doing Business“, ktorý zohľadňuje 10 kritérií regulácie podnikateľského prostredia.: začatie podnikania, licenčné konanie, prístup k elektrickej energií, evidencia majetku, dostupnosť úverov, ochrana investorov, výber daní, cezhraničný obchod, dodržiavanie dohôd a zmlúv medzi partnermi a ich vymáhateľnosť, a možnosti riešenia platobnej neschopnosti[1]. Slovenská republika sa v najnovšom rebríčku, ktorý bol zostavený k 1. júnu 2013, umiestnila na 49. mieste zo 189 krajín sveta. Na prvom mieste v rebríčku sa umiestnil Singapur, nasledovaný Honkongom na druhom mieste a Novým Zélandom na treťom mieste. V porovnaní krajín V4 sa najlepšie umiestnilo Poľsko na 45 mieste, za ním Slovensko na 49 mieste, Maďarsko na 54 mieste a regionálne poradie uzatvára Česká republika na 75 mieste. Postavenie Slovenska sa za posledný rok pohoršilo zo 46 miesta za r. 2012 na 49 miesto za r. 2013. Postavenie Slovenska a krajín V4 podľa jednotlivých kritérií regulácie podnikateľského prostredia zobrazuje tabuľka č. 1.

Tabuľka 1 Komparácia kvality podnikateľského prostredia

Ukazovateľ	*SR*	*ČR*	*HU*	*PL*	*Najlepšie umiestnenie*
Kvalita podnikateľského prostredia	49	75	54	45	Singapur
Začatie podnikania	108	146	59	116	Nový Zéland
Licenčné konania	53	86	47	88	Hongkong
Prístup k elektrickej energii	65	146	112	137	Island
Registrácia majetku	11	37	45	54	Gruzínsko
Dostupnosť úverových zdrojov	42	55	55	3	Veľká Británia*
Ochrana investorov	115	98	128	52	Nový Zéland
Daňové povinnosti firiem	102	122	124	113	Spojené arabské emiráty
Cezhraničné obchodovanie	108	68	70	49	Singapur
Vymáhateľnosť zmlúv	65	75	15	55	Luxembursko
Riešenie platobnej neschopnosti	38	29	70	37	Japonsko

Zdroj: Biatec, ročník 22, 1/2014

Slovensko dosiahlo v posudzovaných kritériách v rámci krajín V4 v priemere 2 miesto. (2, 18) Na prvom mieste sa umiestnilo v kritériách prístup k elektrickej energií, registrácia majetku a daňové povinnosti firiem. Na poslednom štvrtom mieste sa Slovensko umiestnilo v kritériu cezhraničné obchodovanie, tretie miesto obsadilo v kritériách ochrana investorov, vymáhateľnosť zmlúv a v riešení platobnej neschopnosti firiem.

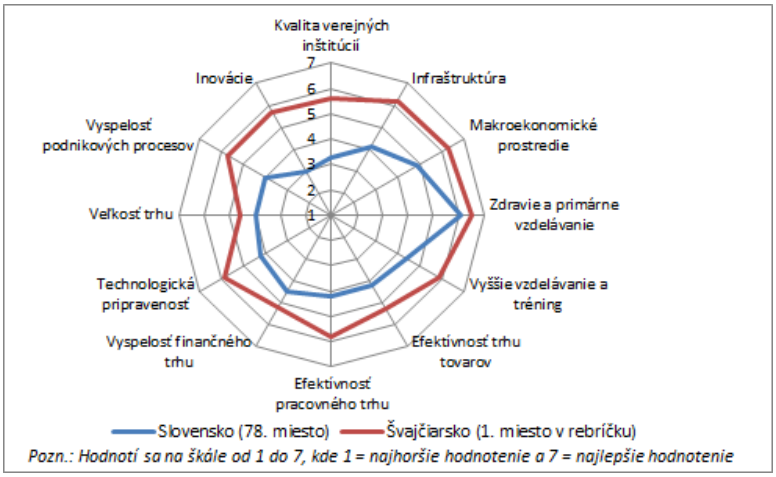
Ďalšia organizácia, ktorá hodnotí kvalitu podnikateľského prostredia s akcentom na konkurencieschopnosť krajín, je Svetové Ekonomické Fórum[2]. Každoročne od roku 1979 vydáva rebríček krajín zoradených podľa indexu konkurencieschopnosti. Index hodnotí perspektívu krajiny dosahovať udržateľný hospodársky rast v strednodobom horizonte[1]. Súčasťou hodnotenia je napríklad kvalita verejných inštitúcií a vládnej politiky v tejto oblasti. Správa o globálnej konkurencieschopnosti 2013 – 2014 hodnotila 148 krajín. Slovensko sa umiestnilo na 78. mieste. Oproti minulému roku sa pozícia Slovenska pohoršila o 7 priečok, pričom táto pozícia sa zhoršuje už siedmy rok za sebou. V dôsledku tohto vývoja sa Slovensko dostalo na pozíciu druhej najmenej konkurencieschopnej krajiny Európskej únie (EÚ). Horšie skončilo iba Grécko na 91. mieste. Už piaty krát za sebou sa na prvom mieste umiestnilo Švajčiarsko, nasledované Singapurom a Fínskom. Z krajín V4 sa najlepšie umiestnilo Poľsko na 42. mieste, Česká republika skončila na 46. mieste a Maďarsku patrí 63. miesto. Prehľad 10 krajín s najvyššou konkurencieschopnosťou spolu s umiestnením krajín V4 je uvedený v tabuľke č. 2.

Tabuľka 2 Index globálnej konkurencieschopnosti

Index globálnej konkurencieschopnosti (GCI)			
Krajina	GCI 2013 Pozícia	GCI 2012 Pozícia	Zmena
Švajčiarsko	1	1	→
Singapur	2	2	→
Fínsko	3	3	→
Nemecko	4	6	↑
USA	5	7	↑
Švédsko	6	4	↓
Hong Kong	7	9	↑
Holandsko	8	5	↓
Japonsko	9	10	↑
V. Británia	10	8	↓
Poľsko	42	41	↓
Česká rep.	46	39	↓
Maďarsko	63	60	↓
Slovensko	78	71	↓

Zdroj: Podnikateľská aliancia Slovenska

Z tabuľky vyplýva, že prvé tri krajiny si v porovnaní s minulým rokom udržali svoje umiestnenie, naopak všetky krajiny V4 si svoje umiestnenie pohoršili. Porovnanie Slovenska na 78. mieste a Švajčiarska na 1. mieste z hľadiska hodnotených pilierov konkurencieschopnosti vyjadruje graf č. 1.



Graf 1 Hodnotené piliere konkurencieschopnosti

Zdroj: Podnikateľská aliancia Slovenska

Z obsahu grafu vyplýva, že Slovensko zaostáva za Švajčiarskom najmä v inováciách, v kvalite verejných inštitúcií, v infraštruktúre, vo vyspelosti podnikových procesov a v efektívnosti pracovného trhu. Naopak najviac sa lídrovi hodnotenia približujeme v kvalite zdravia a primárneho vzdelávania, vo vyspelosti finančného trhu a vo veľkosti trhu.

INDEX PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA V SR

Okrem medzinárodného porovnávania je dôležité sledovať i kvalitu podnikateľského prostredia v rámci Slovenska. Tento typ hodnotenia vykonáva na Slovensku od roku 2001 Podnikateľská aliancia Slovenska prostredníctvom Indexu podnikateľského prostredia[3].

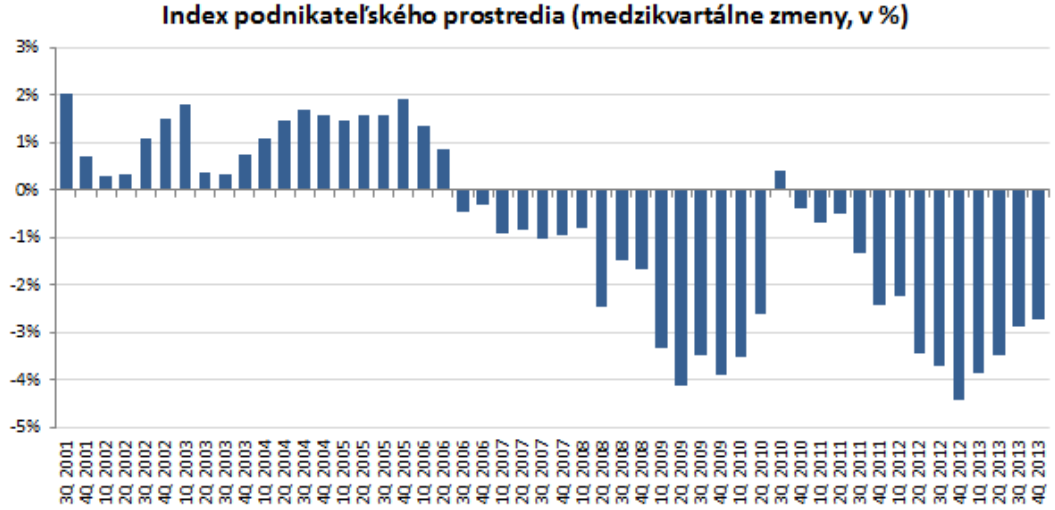
Hodnotenie sa vykonáva každý kalendárny štvrťrok a výsledným indexom možno sledovať celkový vývoj podnikateľského prostredia na Slovensku. Index podnikateľského prostredia je tvorený týmito kategóriami ukazovateľov:

Vplyv hlavných prvkov právneho a regulačného systému na náš podnik:
Funkčnosť politického systému v štáte; legislatíva upravujúca obchodné vzťahy; pracovnoprávna legislatíva; legislatíva upravujúca dane, poplatky, investície; legislatíva upravujúca odvody; trhová regulácia, legislatíva upravujúca hospodársku súťaž; konkurzná a exekučná legislatíva; zrozumiteľnosť, použiteľnosť, stálosť právnych predpisov; uplatňovanie princípu rovnosti pred zákonom; vymáhateľnosť práva, funkčnosť súdnictva; funkčnosť štátnych inštitúcií; regulácia cezhraničného obchodu

Vplyv iných rozhodujúcich vonkajších podmienok na náš podnik:
Hospodárska politika štátu, dostupnosť informácií; byrokracia, prieťahy v konaní na úradoch, výkazníctvo; úroveň korupcie na úradoch; efektívnosť hospodárenia štátu, prístup k štátnej pomoci; cenová stabilita; stálosť a predvídateľnosť výmenného kurzu EUR; prístup k finančným zdrojom; úroveň infraštruktúry; kvalita a dostupnosť výrobných vstupov, pracovnej sily; spoľahlivosť, finančná disciplína obchodných partnerov

Vplyv nášho podniku na kvalitu podnikateľského prostredia:
Napĺňanie vízie, zámerov podniku; výkonnosť, produktivita, ziskovosť podniku; systém riadenia, manažment ľudských zdrojov; investičný a technologický rozvoj, kvalita produkcie/služieb; likvidita, cash-flow, plnenie záväzkov podniku, vystupovanie voči obchodným partnerom, riešenie sporov; zamestnanosť, systém odmeňovania; sociálny program; vzťah k životnému prostrediu; informačná otvorenosť, vystupovanie vo verejnosti, imidž; podpora miestneho regiónu, dobročinnosť

Východiskovým obdobím pre tvorbu indexu bol 1. jún 2001 kedy hodnota indexu bola stanovená na 100 bodov. Prvé obdobie hodnotenia bol 3. štvrťrok 2001. Zatiaľ posledným hodnoteným obdobím bol 4 štvrťrok 2013, v ktorom index poklesol na hodnotu 66, 3 bodu. V porovnaní s predchádzajúcim štvrťrokom index poklesol o 2,72 % a v tomto období dosiahol hodnotu 68,1 bodu. Vývoj hodnôt indexu za celé obdobie znázorňuje graf č. 2.



Graf 2 Index podnikateľského prostredia
Zdroj: Podnikateľská aliancia Slovenska

Z grafu sú jasne vidieť dve tendencie. Tou prvou je medzikvartálny rast indexu od prvého hodnoteného obdobia až do obdobia 2. štvrťroku 2006. V tomto období dosahoval index kladný rast i keď tempo rastu bolo rozdielne. Druhou tendenciou je trvalý medzikvartálny pokles indexu od 3. štvrťroku 2006 až do súčasnosti. Výnimkou bol iba 3. štvrťrok 2010 v ktorom bol dosiahnutý minimálny rast. Maximálny pokles indexu bol dosiahnutý v 4. štvrťroku 2012, od tohto obdobia sa tempo poklesu spomaľuje. Najväčšie výhrady podnikateľov na Slovensku sa týkajú vymožiteľnosti práva, nedostatkov v uplatňovaní princípu rovnosti príležitostí pred zákonom a nestálej a neprehľadnej legislatívy.

ZÁVER

Výsledky hodnotenia kvality podnikateľského prostredia na Slovensku v medzinárodnom porovnaní ako aj v domácom hodnotení majú spoločný menovateľ. Kvalita podnikateľského prostredia sa na Slovensku z pohľadu analytikov renomovaných inštitúcií ako aj podľa názoru samotných podnikateľov zhoršuje. Závažným poznatkom je skutočnosť, že podľa Svetového ekonomického fóra sa pozícia Slovenska v medzinárodnom porovnaní zhoršuje už siedmy rok za sebou a rovnako i hodnotenie podľa Podnikateľskej aliancie Slovenska vykazuje zhoršovanie stavu tiež siedmy rok za sebou. Uvedené skutočnosti by mali byť vážnym signálom pre vládu SR aby prijala všetky potrebné opatrenia na zvrátenie nepriaznivého vývoja. Opatrenia by sa mali týkať predovšetkým vymožiteľnosti práva, rovnosti príležitostí pred zákonom a často sa meniacej a neprehľadnej legislatívy.

LITERATÚRA

[1] Belanová, K. Komparácia kvality podnikateľského prostredia v krajinách V4 s osobitným akcentom na dostupnosť finančných zdrojov. (online), (cit.2014-04-12), Dostupné na internete: http://nbs.sk/_img/Documents/ Publik_NBS_FSR/Biatec/Rok 2014/01-2014/03_biatec14-1_belanova

[2] Podnikateľská aliancia Slovenska , SR v rebríčku konkurencieschopnosti padla na 78. Miesto.(online),(cit.2014-03-08).Dostupnénainternete: http://alianciapas.sk/category/pravidelnéaktivity/správao globálnejkonkurencieschopnosti

[3] Podnikateľská aliancia Slovenska, Index podnikateľského prostredia. (online) , (cit. 2014-04-10).Dostupné na internente:http://alianciapas.sk/category/pravidelné_aktivity /index-podnikateľského_prostredia/

KONTAKT

Mgr. Ján Kmeť
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: autor. jan.kmet1@gmail.com

BUSINESS CONTINUIY PLAN VE VZTAHU K SYSTEMU KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ ČESKÉ REPUBLIKY

BUSINESS CONTINUITY PLAN IN RELATION TO CRISIS MANAGEMENT OF THE CZECH REPUBLIC

Zdeněk Kopecký

ABSTRACT

From the analysis of the structure of crisis and emergency planning it is clear that business subjects are already required in the crisis management system of the Czech Republic (CR) to comply with so many requirements that they cover requirements for security of functionality and integrity of the critical infrastructure. What is missing is a system integration and optimalization of the mentioned documentation with its information support and interconnection with requirements of system crisis management of the CR with interests of the business subjects (subjects of the critical infrastructure) in regard to solving their business risks.

KEY WORDS

Business Continuity Management, Business Continuity Plan, crisis management, information support.

JEL Classification

G18, K3, L50

ÚVOD

Z analýz struktury krizového a havarijního plánování vyplývá, že na podnikatelské subjekty je již nyní v systému krizového řízení České republiky kladeno tolik požadavků, že pokryjí i požadavky na aktuální ochranu funkčnosti a celistvosti kritické infrastruktury. To, co chybí, je systémová integrace a optimalizace uvedené dokumentace s její informační podporou a propojení požadavků systému krizového řízení České republiky se zájmy podnikatelských subjektů (subjektů kritické infrastruktury) z hlediska řešení jejich podnikatelských (provozních) rizik. Základním východiskem pro toto řešení je uplatnění principů, metod a nástrojů Business Continuity Managementu s jeho plánem, který ve své dekompozici bude na základě systémového přístupu brát v úvahu postavení podnikatelského subjektu v zajištění bezpečnosti České republiky (ČR).

VYMEZENÍ PŘEDMĚTU BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENTU

Prodej produktů (výrobků a služeb) patří k základním zájmům každého podnikajícího subjektu. Když je proces jejich výroby natolik narušen, že po určitou dobu nelze produkty na trhu nabízet a prodávat, přestože je po nich na trhu poptávka, má to pro podnik dalekosáhlé důsledky. Ty se týkají především ohrožení dosahování podnikatelských cílů, popřípadě samotné existence podniku, ale také očekávání partnerů, zákazníků a celkového, ze systémového hlediska pojatého, podstatného okolí podniku[1]. V systému krizového řízení ČR je stát nejenom dominantním zákazníkem, ale jeho bezpečnostní hrozby se promítají i do jeho

[*] Ing. Zdeněk Kopecký, Ph.D., Vysoká škola ekonomická v Praze, Institut krizového managementu

[1] Které samo o sobě, svojí strukturou a turbulencí, představuje hrozbu diskontinuity.

podstatného okolí a po vyhlášení krizových stavů ČR stát toto okolí zásadně ovlivňuje a proti standardním situacím i mění.

Dílčí důsledky diskontinuity podnikání mohou být i ve vtahu k systému krizového řízení státu následující:

- **bezprostřední škody na majetku** (především u krizových situací vyvolaných živelní pohromou nebo antropogenní havárií),
- **ohrožení zdraví a životů pracovníků i obyvatelstva** (např. u provozní havárie „rizikových technologií“, živelních pohrom),
- **ztráta výnosů,** kdy překročení meze akceptovatelnosti může ohrozit nejen dosažení stanovených cílů, ale i samotnou existenci podnikajícího subjektu,
- **ztráta pozice na trhu a s tím souvisejících tržních podílů** (výpadek poskytování zdrojů a služeb pro řešení krizových situací státu musí být z hlediska požadovaného zajištění bezpečnosti neprodleně řešen a daný subjekt musí být nahrazen jiným podnikatelským subjektem),
- **pokles důvěry zákazníků a obchodních partnerů,** kdy podnikatelský subjekt, z hlediska diskontinuity podnikání, není schopen dostát svým závazkům (v systému krizového řízení ČR jde zabezpečení zdrojů a poskytování služeb pro řešení krizových situací státu)[2],
- **poškození image,** která je důležitá nejen z hlediska uplatnění se na trhu, ale vytváří i „polštář“ pro překonání ohrožení dobré pověsti (goodwill) v důsledku předchozích dopadů),
- **dodatečné náklady na znovuzískání ztraceného postavení** (jedná se o dlouhodobý proces a náklady mohou několikanásobně překročit přímé ztráty).

Řízením a předcházením těmto situacím se zabývá Business Continuity Management (dále jen BCM)[3], což lze chápat jako řízení kontinuity podnikatelských procesů ve vztahu k provozním (operačním) rizikům[4]. Je to systémový a integrovaný přístup k zabezpečení udržení činnosti podniku z hlediska řízení provozních rizik, kdy je řízení rizik zaměřené pouze na jednotlivé faktory provozuschopnosti příliš úzké a neúčinné, ale který přesto nepostihuje veškerá rizika podnikání (předmětem nejsou např. finanční rizika), která jsou předmětem krizového řízení. A právě výše uvedený systémový a integrovaný přístup, který komplexně pojímá všechny faktory provozuschopnosti (tudíž i bezpečnostní hrozby státu) umožňuje účelné a efektivní propojení a potřeb a zájmu podnikohospodářských subjektů s požadavky státu.

---

[2] V případě ohrožení nezbytných dodávek v systému hospodářských opatření pro krizové stavy může jít i o bezpečnostní hrozbu státu.

[3] Původně, ale většinou i nyní, je BCM spojován s udržením a obnovou informačních technologií po jejich narušení (Disaster Recovery). Přesto se již některé renomované podnikatelské společnosti snaží uplatnit své, především SW produkty na podporu BCM i v oblasti veřejné správy v systému krizového řízení (někdy označovaném jako Government Continuity Management).

[4] V BCM se jedná o taková rizika, která nejsou spojena s uplatněním výrobku nebo služby na trhu, ale se zajištěním podmínek a „dostatečností“ zdrojů pro jejich produkci. Např. v ERM (Enterprise Risk Management) je provozní riziko chápáno jako součást organizačního rizika, Ve finanční analýze podniku je provozní riziko chápáno jako rozsah využívání hmotného investičního majetku a s tím spojených fixních nákladů a jejich poměrem k variabilním.

BUSINESS CONTINUITY PLAN VE VZTAHU K HAVARIJNÍMU A KRIZOVÉMU PLÁNOVÁNÍ

BCP by měl být systémovou integrací následujících plánovacích dokumentů, s jejich informačním zabezpečením:

a) Plán krizové připravenosti (subjektu kritické infrastruktury)
Struktura plánu krizové připravenosti vychází ze tří částí, které jsou následovně dekomponovány[5]:

- Základní část, která obsahuje[6]:
  - vymezení předmětu činnosti právnické nebo podnikající fyzické osoby a úkolů a opatření, které byly důvodem zpracování plánu krizové připravenosti,
  - charakteristiku krizového řízení,
  - přehled a hodnocení možných zdrojů rizik a analýzy ohrožení a jejich možný dopad na činnost právnické nebo podnikající fyzické osoby.
- Operativní část, která obsahuje:
  - přehled opatření vyplývajících z krizového plánu příslušného orgánu krizového řízení a způsob zajištění jejich provedení,
  - způsob zabezpečení akceschopnosti právnické nebo podnikající fyzické osoby pro zajištění provedení krizových opatření a ochrany činnosti právnické nebo podnikající fyzické osoby,
  - postupy řešení krizových situací identifikovaných v analýze ohrožení,
  - plán opatření hospodářské mobilizace u dodavatelů mobilizační dodávky17),
  - přehled spojení na příslušné orgány krizového řízení,
  - přehled plánů zpracovávaných podle zvláštních právních předpisů19) využitelných při řešení krizových situací.
- Pomocná část, která obsahuje:
  - přehled právních předpisů využitelných při přípravě na mimořádné události nebo krizové situace a jejich řešení,
  - přehled uzavřených smluv k zajištění provedení opatření, které byly důvodem zpracování plánu krizové připravenosti,
  - zásady manipulace s plánem krizové připravenosti,
  - geografické podklady,
  - další dokumenty související s připraveností na mimořádné události nebo krizové situace a jejich řešením.

b) Plán opatření hospodářské mobilizace
Plán opatření hospodářské mobilizace v systému hospodářských opatření pro krizové stavy obsahuje[7]:

- identifikaci objednatele mobilizační dodávky,
- identifikaci dodavatele mobilizační dodávky,
- údaje o předmětu mobilizační dodávky,
- údaje o ceně mobilizační dodávky,
- údaje o smluvním zajištění mobilizační dodávky,

---

[5] Ve smyslu zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů

[6] U subjektu kritické infrastruktury je navíc uváděn seznam prvků kritické infrastruktury a identifikace možných ohrožení funkce prvku kritické infrastruktury.

[7] Pokud je podnik jmenován subjektem hospodářské mobilizace v souladu se zákonem č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy.

- údaje o všech subdodavatelích, vůči nimž zpracovatel tohoto plánu vystupuje jako odběratel,
- údaje o výrobní činnosti v běžném provozu a změnách v produkční sféře v případě plnění mobilizační dodávky za stavu ohrožení a válečného stavu,
- údaje o požadavcích na zajištění zdrojů materiálu, energie, techniky[8] a pracovních sil pro zajištění předmětu mobilizační dodávky.

c) Bezpečnostní program

Bezpečnostní program zpracovávají podniky zařazené do skupiny „A“[9] a obsahuje[10]:

- celkové cíle a zásady prevence závažné havárie,
- popis systému řízení bezpečnosti, zajišťujícího plnění cílů,
- způsob řízení bezpečnosti,
- zabezpečení řízení bezpečnosti, včetně účasti zaměstnanců,
- hodnocení rizik závažné havárie,
- plánování a zavádění preventivních bezpečnostních opatření,
- způsob sledování realizace preventivních bezpečnostních opatření,
- způsob kontroly plnění stanovených cílů a zásad prevence závažné havárie.

d) Bezpečnostní zpráva

Bezpečnostní zprávu zpracovávají podniky zařazené do skupiny „B“ a obsahuje:

- hodnocení rizika závažné havárie,
- hodnocení rozsahu možných škod,
- popis preventivních bezpečnostních opatření v objektu nebo zařízení.
- popis programu,
- popis a grafické vymezení okolí objektu nebo zařízení,
- popis objektu nebo zařízení,
- podrobné hodnocení rizik závažné havárie,
- podrobný popis preventivních bezpečnostních opatření,
- podrobný popis ochranných a zásahových prostředků, omezujících následky závažné havárie.

e) Vnitřní havarijní plán

Vnitřní havarijní plán zpracovávají podniky zařazené do skupiny „B“ a obsahuje:

- identifikaci odpovědných osob za preventivní opatření,
- popis možných následků závažné havárie a vyjádření škod, které mohou být způsobeny,
- popis preventivních bezpečnostních opatření na ochranu života a zdraví občanů, hospodářských zvířat, životního prostředí a majetku,
- popis činností nutných k minimalizaci následků závažné havárie,
- přehled ochranných zásahových prostředků, se kterými disponuje provozovatel,
- způsob vyrozumění dotčených orgánů státní správy a varování občanů,
- plán havarijních cvičení.

---

[8] Zabezpečení nezbytné techniky pro plnění úkolů podniku v systému hospodářské mobilizace hospodářských opatření pro krizové stavy je předmětem i tzv. “uchování výrobních schopností”.

[9] Rozdělení podniků do skupin „A“ a „B“je podle zákona č. 59/2006 Sb., o prevenci závažných havárií a je dáno množstvím nebezpečné látky umístěné v objektu podle Přílohy č. 1 tohoto zákona nebo podle poměrných množství nebezpečných látek, zjištěných podle této přílohy.

[10] V souladu se zákonem č. 59/2006 Sb., o prevenci závažných havárií a navazujících vyhlášek, kde jsou stanoveny náležitosti bezpečnostního programu, bezpečnostní zprávy, vnitřního havarijního plánu, podkladů pro vnější havarijní plán a podkladů pro stanovení zóny havarijního plánování.

f) Podklady pro vnější havarijní plán

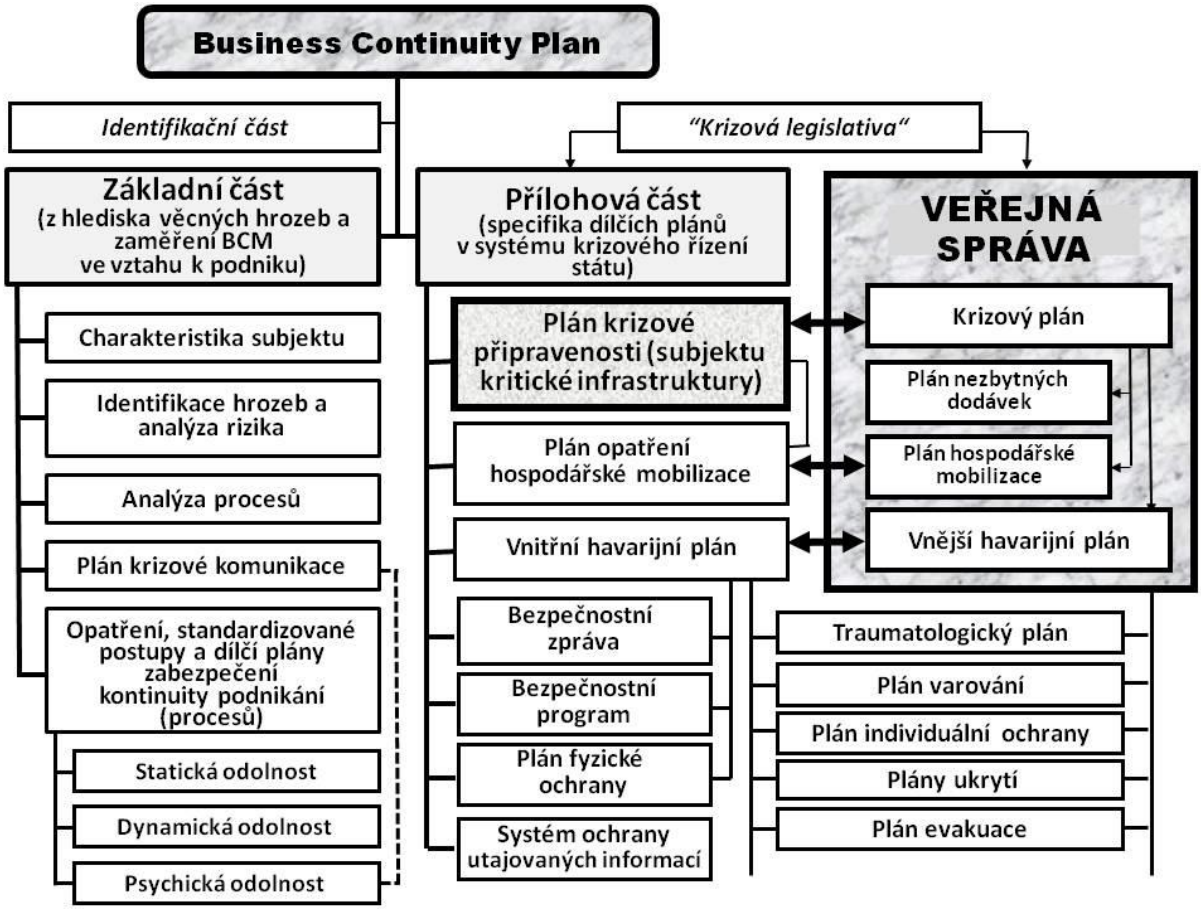
Podklady pro vnější havarijní plán, který zpracovává veřejná správa, zpracovávají podniky zařazené do skupiny „B“.

g) Podklady pro stanovení zóny havarijního plánování

Obsahem podkladů pro stanovení zóny havarijního plánování je:

- identifikace provozovatele,
- identifikace odpovědné osoby,
- popis závažné havárie, jejíž následky se mohou projevit mimo objekt nebo zařízení,
- přehled možných následků závažné havárie na život a zdraví občanů, hospodářská zvířata, životní prostředí a majetek, včetně způsobů účinné ochrany před těmito následky,
- přehled preventivních bezpečnostních opatření k minimalizaci následků závažné havárie,
- seznam a popis technických prostředků, využitelných při odstraňování následků závažné havárie, které jsou umístěny mimo objekt nebo zařízení provozovatele.

Základní struktura plánu zabezpečení kontinuity podnikání ve vztahu ke krizovému a havarijnímu plánování v systému krizového řízení ČR je na Obrázku 1.



Obrázek 1 Struktura BCP ve vztahu ke krizovému a havarijnímu plánovaní v systému krizového řízení České republiky

Zdroj: vlastní

Vzhledem k tomu, že v systému krizového řízení státu se přichází do styku s informacemi, které jsou předmětem ochrany utajovaných informací[11], je nutné zajistit i bezpečnostní způsobilost dotčených podnikatelských subjektů (především subjektů hospodářské mobilizace).

ZÁVĚR

Business Continuity Plan, který zahrnuje do řešení svých provozních rizik i požadavky na podnikovou sféru, které vyplývají ze systému krizového řízení ČR, je efektivním a účinným nástrojem optimalizace sladění zájmu podnikatelských subjektů při dosahování jejich cílů a potřeb státu v zajištění bezpečnosti ČR v jejím komplexním pojetí ve smyslu Bezpečnostní strategie.

Příspěvek vznikl v rámci řešení projektu Technologické agentury České republiky „Optimalizace procesů a nákladů při obnově dopravní infrastruktury v rámci systému krizového řízení ČR – TA01030819“.

LITERATURA

[1] BENDA, Luděk – KOPECKÝ, Zdeněk – PŮPLPÁN, Petr at all. Optimalizace procesů a nákladů při obnově dopravní infrastruktury v rámci systému krizového řízení ČR (výzkumná zpráva projektu TA01030819). WAK System, s.r.o., Praha. 2013.
[2] KOPECKÝ, Z. Aspects of crisis legislative of Czech Republic in Business Continuity Plan structure. *Krízový manažment.* 2009. č. 1, s. 61- 66. ISSN 1336-0019.
[3] KOPECKÝ, Z. Vazby bezpečnostní politiky státu na podnikovou sféru. In *Krizové stavy a doprava.* Pardubice: Dopravní fakulta Jana Pernera, 2005, s. 70 - 74. ISBN 80-86530-27-2.
[4] Nařízení vlády č. 431/2010 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 462/2000 Sb., k provedení § 27 odst. 8 a § 28 odst. 5 zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně (§ 17a Náležitosti plánu krizové připravenosti).
[5] Nařízení vlády č. 462/2000 Sb., k provedení § 27 odst. 8 a § 28 odst. 5 zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon).
[6] Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon).
[7] Zákon č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy.
[8] Zákon č. 412/2005 Sb., o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti.
[9] Zákon č. 59/2006 Sb., o prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami nebo chemickými přípravky, navazující vyhlášky a nařízení vlády.

KONTAKT

Ing. Zdeněk Kopecký, Ph.D.
Vysoká škola ekonomická v Praze
Institut krizového managementu
Ekonomická 957
148 01 Praha 4
Česká republika
e-mail: kopecky@vse.cz

[11] Zákon č. 412/2005 Sb., o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti.

ŘÍZENÍ NÁSLEDNICTVÍ V RODINNÝCH PODNICÍCH: PŘÍPADOVÁ STUDIE ÚSPĚŠNÉHO PŘEDÁNÍ MOCI V MALÉM RODINNÉM PODNIKU

SUCCESSION MANAGEMENT IN FAMILY BUSINESSES: THE CASE STUDY OF SUCCESSFUL TRANSFER OF POWER IN SMALL FAMILY BUSINESS

Vojtěch Koráb

ABSTRACT

The article deals with problems of small family-owned companies in the field of power delegation between the generations. It states the results of qualitative research regarding a small family-owned company, called Kaláb – Building Company, Ltd. The concerning research part has the form of a research case study. The model is given in discussion of research results: power delegation in a small family-owned enterprise.

KEY WORDS

Small and medium-sized enterprises, family owned-enterprises, family business, family system, succession management, successor.

JEL classification

M10, M19

ÚVOD

Expanze podnikatelských aktivit v České republice s sebou přinesla i rozvoj rodinných podniků. Mnoho tradičních podnikatelských rodin chtělo navázat na podnikatelský věhlas několika pokolení svých předků a cítili v novém prostředí výzvu k pokračování v rodinné tradici, jiní se vrhli do podnikání s vidinou snadno dosažitelných milionových zisků. Na podnikatele čekaly v podnikání nástrahy různého druhu. Tyto skutečnosti zapříčinily mnohé podnikatelské neúspěchy a jen málo podnikatelů a jejich rodinných podniků obstálo a provozují svoji činnost do současnosti. V posledním období se však situace v oblasti rodinných podniků v České republice rychle zlepšuje. Vlivem pocitu zodpovědnosti za vynakládání soukromých prostředků jsou rodinní podnikatelé daleko pružnější a více zaměření na své cíle, než externě dosazení manažeři. Majitelé mívají mnoho závazků nejen v podniku, ale především vůči především vůči rodině. Rodinné podniky jsou vysoce emocionální ve vnímání i v řízení. Komunikace v trojúhelníku rodiny, podniku a trhu je obvykle rozhodující pro další růst podniku. Samotný podnik představuje životní dílo podnikatele, a pokud přestává fungovat, bojují za něj zodpovědní členové rodiny daleko tvrdošíjněji a houževnatěji, než v podnicích nerodinných. Ve hře je totiž budoucnost rodiny i potomků. V příspěvku je použita výzkumná metodologie sběru sekundárních i primárních dat. V rámci sekundárního sběru dat byla data sbírána na internetových stránkách podniku, v podnikových materiálech a v neposlední řadě z oficiálních databází Amadeus, databází Českého statistického úřadu a justice. V rámci primárního sběru dat byla použita metoda interview se zakladatelem podniku a jeho dětmi. Výsledky získané formou interview byly předeny do papírové podoby a zpracovány technikou doslovné transkripce. Výzkumná případová studie byla zpracována analýzou orientovanou na případ.

[1] prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA, ředitel Ústavu managementu, Fakulta podnikatelská, VUT v Brně.

Řízení následnictví v rodinném podniku

Podle autorů Griffeth a kol. [5] rodinné podniky i přestože jsou v určité době úspěšné ve svém podnikání, musí překonat jednu velkou překážku, kterou je pokračování v podnikání a mezigenerační výměna. Budoucnost rodinného podniku vždy závisí na schopnostech vlastníků a na tom, jak úspěšně čelí výzvě zachování rodinných vazeb napříč generacemi. Jeden z výzkumů[2] si klade zajímavé otázky ohledně výběru následníka v rodinném podniku. Jsou to např. otázky typu, zda jsou následníci vybíráni s ohledem na podporu určité strategie nebo ne, zda by děti zakladatele mohly být stereotypní, zvýhodnění nebo ovlivňovaní v rámci rodinného systému ve vztahu se zvolenou strategií podniku, která zakladateli připadá lepší? Astrachan [1] uvádí, že výcvik následníka je ovlivněn vztahem mezi následníkem a zakladatelem. V případě, že je tento vztah slabý nebo nedokonalý nemusí se předání podniku následníkovi podařit. Podle Griffeth a kol. [5] je předávání následnictví proces, při kterém jsou seniorské pozice plánovaně otevírány a případně naplňovány. Tento proces má za potřebu projektové řízení organizačních potřeb, hodnocení dovedností a řešení nalezených rozvojových potřeb. Dyck a kol. [3] tento proces popisují jako proces při závodě štafet ve sportu. Při závodu štafet se objevují tři hlavní faktory (sekvence): načasování, technika předání kolíku a komunikace. Všechny tyto faktory je třeba řešit zároveň, aby podnik mohl dopadnout v budoucnosti úspěšně. Autoři argumentují, že následnictví je determinováno sekvencí. To podle nich znamená, že následník bude s ohledem na současný stav a budoucí vývoj podniku vybrán tak, aby splňoval odpovídající kvalifikaci a zkušenosti, které zajistí, že převezme vedení po zakladateli. Za druhé je tedy potřeba zvolit správné načasování předání další generaci. To znamená, že následník a zakladatel vzali v úvahu dané okolnosti a jsou připraveni na předání štafety. Za další je potřeba zvolit vhodné techniky pro předání štafety. Poslední částí štafety je dobrá komunikace, aby závod dopadl dobře. Griffeth a kol. [5] však upozorňují na to, že zaměření se pouze na plánování následnictví může ignorovat jeden kritický faktor, kterým je motivace potenciálního následníka k pokračování v rodinném podniku. Právě na problém motivace následníka a předávání rodinného podniku do rukou další generace se zaměřili Le Breton-Miller, Miller a Steier [6]. Autoři uvádějí, že jen každý třetí rodinný podnik přežije do druhé generace a jen 10-15% podniků přežije do třetí generace. Tito autoři si všimli, že v literatuře se spousta vědců zabývá různými částmi komplexního problému předávání následnictví, jako např. kvality následníka nebo kontext rodiny. Tito autoři odvodili integrovaný model, ve kterém rozpracovali zanedbávané oblasti, jež mohou ovlivnit dlouhodobou životaschopnost následnictví. Rodinný podnik sám na základě své strategie ovlivňuje proces následnictví. Kontext odvětví a sociální kontext jsou v podstatě předem dané a podnikem neovlivnitelné, což má za následek „předurčený“ výběr následníka. Ostatní prvky procesu mohou být podnikem upraveny tak, aby došlo ke zlepšení procesu předání následnictví. Jak je vidět, tak v kontextu rodinného podniku z personálního hlediska jsou důležití zakladatelé, vrcholové vedení a následník/ci. Zde není důležitý jenom jejich vzájemný vtah, ale také osobnost zakladatele, jeho přístup k tréninku a péči o následníka. Rodinný kontext je ovlivňován obklopujícím sociálním kontextem (sociální normy, zákony, hodnoty atd.), který má velký vliv na vztahy v rodině a rozdělení jejich rolí. Rodinný kontext obsahuje rodinné vztahy, rozdělení rolí, respekt, důvěru, řízení rodinných financí a kontrolu vlivu. První fází je nastavení základních pravidel. Patří sem například vytvoření vize, pravidla pro výběr následovníků a jejich výcvik, role vlastníků, manažerů a rodinných členů. Druhou fází je rozvoj a vývoj následovníka/ů. Zde je kladen důraz na vzdělání tréninkové programy, transfer znalostí, mimo podnikové pracovní zkušenosti atd. V případě většího počtu kandidátů na následníka je třeba jejich průběžné hodnocení, upravování směru tréninku a případné rozšíření nebo zúžení okruhu kandidátů. Třetí fází je výběr. Zde jsou přezkoumána kritéria

[2] GOEL, S. at all. Strategy, ownership, governance, and socio-psychological perspectives on family businesses from around the world.

výběru z první fáze. Výběr totiž není jednostupňový, ale je to řada rozhodnutí za sebou. Čtvrtou a poslední fází tohoto procesu je „instalování“ vybraného následníka/ků na jeho/jejich pozici. Součástí této fáze je i převod kapitálu uvnitř nebo mezi generacemi. Griffeth at all. [5] definovali faktory, které mohou ovlivnit participaci následníka rodinného podniku. Mezi definované faktory patří např. vztah mezi rodiči a následníkem, konflikt v důsledku boje o moc mezi zakladatelem a dědicem, konflikt mezi rolí rodiče a podnikáním, rozdíly mezi generacemi, zkušenosti z dětství, vztahy v rodině, charakteristiky obchodu a charakteristiky následníka.

V předchozím textu jsou vymezeny různé pohledy a principy procesu předávání následnictví. Otázkou však zůstává, zda je zapojení rodiny nějakým způsobem měřitelné nebo zda se projeví ve finanční stránce podniku. Mazzola a kol. [7] se snažili zjistit vztah mezi zapojením rodiny do vlastnictví podniku a její ziskovostí. Autoři zjistili, že existuje pozitivní vztah mezi ukazatelem ROE a zapojením rodiny do řízení. Čím více členů rodiny je zapojeno do řízení, tím lepší je ukazatel ROE. Ovšem na druhou stranu, čím vyšší je počet generací zapojených do řízení, tím horší výsledky ukazatel ROE vykazuje.

Výzkumná případová studie Kaláb-stavební firma, s.r.o.

Základní informace o tomto rodinném podniku byly získány na jeho webových stránkách www.kalab.cz , v obchodním rejstříku na www.justice.cz a při mnoha rozhovorech, které byly vedeny s vlastníkem tohoto podniku během posledních let. Rodinný podnik Kaláb-stavební firma, s.r.o. operuje na stavebním trhu České republiky od roku 1993. Zakladatel pan Jiří pracoval do listopadu 1989 ve velkém státním stavebním podniku na mnoha pozicích. Postupně se dopracoval až k pozici stavbyvedoucího. Hned po sametové revoluci zúročil svoje dlouholeté zkušenosti a založil svůj podnik, a to společnost s ručením omezeným (s.r.o.). Tento rodinný podnik během celé své historie získal řadu ocenění v různých kategoriích, např. jako TOP malá stavební firma roku, Stavba Jihomoravského kraje apod. Hned od počátku pan Jiří zapojil do podnikání svoji rodinu: manželku, svoji dceru a syna. Pan Jiří si postupně uvědomil, že podnikání s rodinnými příslušníky nemá pouze své výhody, ale i nevýhody. Konflikty spojené s podnikáním rodinných příslušníků mu pomáhala překonávat rodinná pyramida, jejíž uplatnění začal v podnikání prosazovat. Jednotlivá patra této rodinné pyramidy jsou znázorněna na následujícím obrázku.

Obrázek 1 Rodinná pyramida
Zdroj: vlastní zpracování

Na nejnižším patře této pyramidy jsou uvedeny hodnoty, které vyznává nejen rodina, ale na kterých je postaveno i podnikání podniku. Těmito hodnotami jsou: čest, morálka, sociální cítění a charita. Na vyšším patře pyramidy jsou cíle: tedy dlouhodobá orientace svého podniku. Pro pana Jiřího nebylo jediným cílem okamžité dosahování zisku. Svůj podnik vedl s cílem předat ho jednou svým dětem. Na nejvyšším patře pyramidy jsou uvedeny činy. Snahou pana Jiřího bylo v každodenním životě podniku uplatňovat jak hodnoty, tak i cíle uvedené v pyramidě do každodenního života podniku. To bylo pro autora výzkumu velké překvapení, neboť předpokládal, že na nejvyšším patře budou cíle, či strategie podniku.

Fungování rodinného podniku bylo od počátku a je dodnes založeno na interakci rodiny a podniku, spolupráci mezi sourozenci a vytváření vzájemného respektu mezi členy rodiny. A to i mezi těmi rodinnými příslušníky, kteří do podnikání nebyli zapojení. Oba sourozenci se postupem času oženili, či vdali a jejich partneři nejsou do této doby zapojeni do podnikání. Podniku se od svého založení poměrně dařilo, i když na trhu stavební výroby byla rostoucí konkurence. Podnik se zaměřoval na stavby menšího rozsahu, a to jak v občanské vybavenosti, tak i v oblasti lehké průmyslové výstavby. Podnik se nezapojoval do velkých staveb dopravní infrastruktury v České republice. Základní údaje o celkovém obratu podniku, čistém zisku a počtu zaměstnanců jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 1 Klíčové finanční údaje a zaměstnanci zkoumaného podniku

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Obrat (tis. EUR)	13606	19650	24192	14715	9725	13705	10330	14281
Čistý příjem (tis. EUR)	244	285	931	323	376	795	455	567
Počet zaměstnanců	75	77	80	77	78	75	71	68
ROE	18,46	18,47	41,02	10,15	11,82	20,24	10,31	11,26

Zdroj: vlastní zpracování z informací na www.justice.cz

Jak je z tabulky vidět, rodinný podnik Kaláb-stavební firma, s.r.o. si vedl poměrně dobře. Mimořádných výsledků dosáhl v letech 2006 a 2009. Výsledek roku 2009 je velice zajímavý, jelikož byla česká ekonomika a celkově i evropská v útlumu. Na základě výborných čistých příjmů v letech 2009 a 2006 byl i ukazatel ROE (rentabilita vlastního kapitálu) výjimečně vysoký.

Pan Jiří se v podnikání postupně dostal do období, kdy začal přemýšlet, komu z dětí předá svůj podnik. Mezi synem Tomášem a dcerou Marií to začalo vyvolávat napětí, neboť se oba chtěli podílet na budoucím řízení podniku. V následující tabulce jsou uvedeny vybrané úryvky z rozhovorů se zakladatelem Jiřím a synem Tomášem.

Tabulka 2 Vybrané části rozhovorů se zakladatelem a následníkem

Zakladatel Jiří	*„Od počátku podnikání jsem podnik řídil s cílem předat ho v budoucnu svým dětem“. „Velkým problémem bylo rozhodnout, které z mých dvou dětí se jednou stane výkonným ředitelem„. „Obě děti, jak dcera Marie, tak syn Tomáš, jsou vzdělané, obě mají vysokoškolské vzdělání“.*
Jiří	*„Časté konflikty meze sourozenci, mne dost vyčerpávaly“. „Oporou v těžkých chvílích pro mne byla moje žena“. „Se ženou jsme vymysleli setkávání rodiny u nedělních obědů. Daly se tak vyřešit nejen rodinné, ale i zásadní podnikové problémy“. „Dohodli jsme se, že když se děti ožení, či vdají, jejich partneři nebudou včleněni do řízení podniku“.*
Jiří	*„Situaci mezi sourozenci vyřešila nakonec dohoda. Syn Tomáš vystudoval ještě mimo ekonomie i právo. Sourozenci se dohodli, že i když nebude dcera řídit podnik, nikdy nebude její rodina ekonomicky poškozená“.*
Jiří	*„Syna Tomáše jsem po absolutoriu vysokoškolských studií soustavně začal připravovat na převzetí moci v podniku“. Představoval jsem si, že budeme společně chodit na důležitá jednání s obchodními partnery“. „Nebyl jsem si jistý, kdy nadejte ten vhodný okamžik, abych synovi podnik předal a mohl se jít věnovat svému oblíbenému golfu“. „Dost mi dělalo starost, zda a kdy mám synovi nechat přepsat majetek“.*
Následník Tomáš	*„Převzít jednou náš podnik mne dost motivovalo“. „Byl jsem však velmi opatrný a někdy i nerozhodný, když se začalo mluvit o tom, že bych se stal ředitelem podniku“. „Cítil jsem velkou odpovědnost“.*
Tomáš	*„Nervozita mezi mnou a sestrou ohledně převzetí podniku mne dost vyčerpávala“. „Cítil jsem, že se obává, zda bude její rodina, dostatečně zabezpečena a to zvláště po narození jejího prvního dítěte“. „Dohoda se sestrou, že může působit na odpovídající ekonomické pozici i když bych podnik převzal, pro mne znamenala značnou úlevu“.*
Tomáš	*„Otec pro mne znamenal vždycky velkou autoritu“. „Byl jsem velmi rád, když jsem mohl být u mnoha důležitých rozhodování v podniku“. „Působili jsme jako sehraná dvojka“.*
Tomáš	*„Nedělní obědy mi velmi pomáhají v dalším rozhodování v podniku“. „Byl to geniální nápad“.*

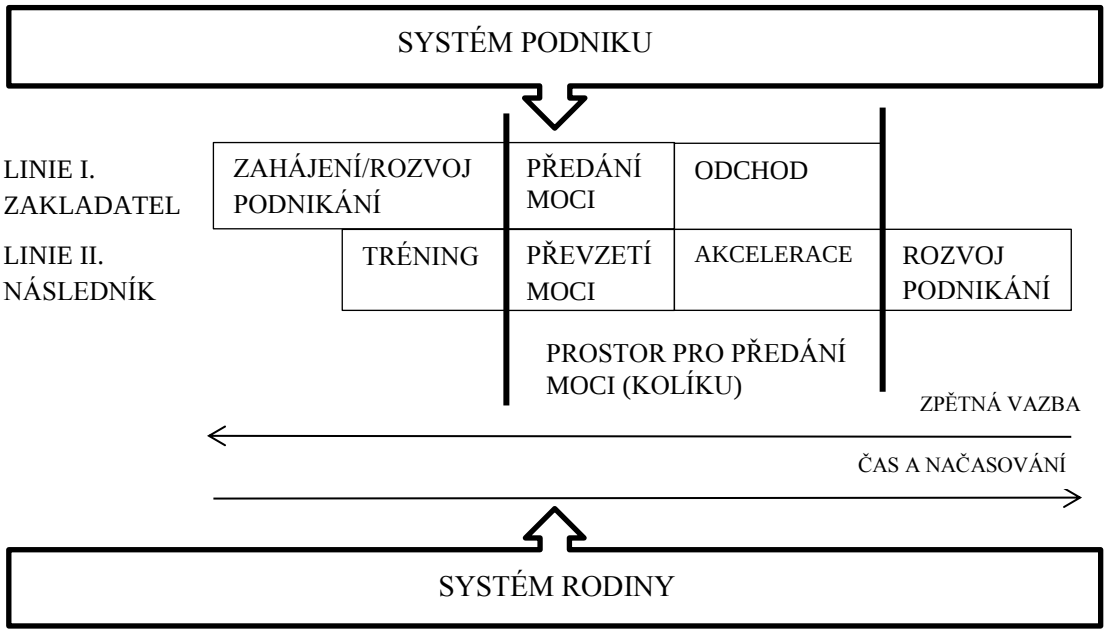
Zdroj: vlastní zpracování

Diskuse výzkumných výsledků

V malém rodinném podniku, který byl analyzován, nebyla vypracována žádná písemná sofistikovaná strategie. Pro řízení rodinného podniku chybí, v literatuře hodně prezentovaný rodinný protokol a rodinná rada. Celá strategie, která byla v mysli a paměti zakladatele, byla přenesena na následníka, kterým se nakonec stal syn Tomáš. Vše je postaveno na kvalitních sdílených zásadách rodinné pyramidy, přenesených na činy. Velmi důležitou roli hrají rodinné obědy, které tak plní komunikační úlohu, nahrazují jednání rodinné rady a sjednocují tak rodinnou strategii se strategií podniku. Výsledky tohoto výzkumu potvrzuje i literatura, např. práce Carlock & Ward [2].

Model předávání moci v malém rodinném podniku

Na základě provedeného výzkumu můžeme sestavit model předání moci na následníka, pro který si vezmeme příklad ze sportu a bude pracovně nazván „štafeta“. Při rozhovoru se zakladatelem výše uvedeného podniku bylo zjištěno, že aniž by zakladatel kdy slyšel o výzkumné práci Dyck at all. (2004) Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession, tak v nevědecké formě aplikoval tento model předávání moci následníkovi ve své firmě. Tento model předávání moci, který byl aplikován v uvedeném podniku, je znázorněn na následujícím obrázku.



Obrázek 1 Model předávání moci v malém rodinném podniku
Zdroj: vlastní zpracování

Na uvedeném modelu můžeme rozeznat tři hlavní části. Dvěma deterministickými částmi jsou systém rodiny a systém podniku, které je třeba brát v potaz při samotném jádru modelu, kterým je vlastní předání moci. Jádro modelu – předání moci – má dvě linie. Linii zakladatele a linii následníka.

Průběh těchto dvou linií, lze popsat následovně:

Linie I (zakladatel) – zakladatel může být buď první zakladatel rodinného podniku, nebo několikátý majitel v rámci dalších generací. První zakladatel v řadě začíná tím, že podnik založí a rozvíjí. Druhý a další následníci se starají již „jen“ o rozvoj podniku. Po určitém čase se podnikatel dostane do bodu, kdy by chtěl nebo měl předat vedení a moc svému následníkovi. Dostává se tedy do *„prostoru předání moci (kolíku)“* stejně jako závodníci ve

sportu. Tato fáze je charakteristická tím, že oba závodníci – v tomto případě zakladatel i následník – běží po určitou dobu společně. Jakmile dojde k předání štafety (tedy moci), tak oba běží stále ještě společně, ale zakladatel začíná zpomalovat. Neznamená to, že úplně vypadává ze hry, protože může ještě stále následníka mentorovat a pomáhat mu. Následně se pak může věnovat svým zálibám.

Linie II (následník) – když se podíváme na závody štafet, tak zjistíme, že ještě než první závodník (zakladatel) vběhne do prostoru, kde má dojít k předání kolíku/štafety, tak druhý závodník (následník) již vybíhá, aby získal patřičnou rychlost, která zaručí úspěšné předání štafety. To je znázorněno právě částí TRÉNING, kde se následník musí vzdělávat a získávat zkušenosti (tedy získat patřičnou rychlost), aby mohlo dojít k předání moci. Následně se následník dostane do „prostoru předání kolíku“, kde běží společně se zakladatelem přebírá štafetu (tedy moc). Po převzetí ještě stále oba běží společně, ale následník začíná zrychlovat. Pak se dostává do části, kde již běží následník sám a dále rozvíjí rodinný podnik. Zde ještě stále může přijímat rady a pomoc od zakladatele. V průběhu tohoto procesu musí docházet ke správnému načasování jednotlivých částí a také samozřejmě ke zpětné vazbě tak, aby podnik předání přežil a mohl dál pokračovat. Je třeba říci, že ve společnosti Kalab-stavební firma, s.r.o. předání moci na následníka neznamenalo i předání vlastnictví. Většinovým vlastníkem podniku je nadále zakladatel a následník řídí podnik na základě zmocnění, jehož charakter vychází z právního řádu České republiky. Předání vlastnictví (tedy majetku) by bylo vhodné realizovat až ve fázi, kdy je jisté, že následník řízení podniku zvládá.

ZÁVĚR

Uvedený příklad předání moci v malém rodinném podniku je výsledkem výzkumu, který proběhl v letech 2010 až 2011. V současné době již následník Tomáš řídí podnik sám a ekonomické výsledky podniku ukazují, že si vede ve své funkci úspěšně. Výsledky též ukazují, že i když není strategie malého rodinného podniku zpracovaná písemně a rodinný podnik se neřídí žádnými sofistikovanými dokumenty, jako je rodinný protokol nebo rodinná rada, může být takový rodinný podnik úspěšný a předání moci na následníka může proběhnout úspěšně. A to platí pro malé rodinné podniky dvojnásobně.

LITERATURA

[1] ASTRACHAN, J. H. Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 2010. pp. 6-14.

[2] CARLOCK, R. S., WARD, J. L. *Strategic planning for the family business*, Palgrave, UK, 2001. 270 pp.

[3] DYCK, B., MAUWS, M., STARKE, F. A., & MISCHKE, G. A.. Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17, 2002. pp. 143−162.

[4] GOEL, S. at all. Strategy, ownership, governance, and socio-psychological perspectives on family businesses from around the world. *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), 2012. pp. 54-65.

[5] GRIFFETH, R. W., ALLEN, D. G. And BARRETT, R. Integration of family-owned business succession with turnover and life cycle models: Development of a successor retention process model. *Human Resource Management Review*, 16(4), 2002. pp. 490-507.

[6] LE BRETON-MILLER, I., MILLER, D. and STEIER, L. P. Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 28 (4), 2004. pp 305-328.

[7] MAZZOLA, P., SCIASCIA, S. and KELLERMANNS, F.W. Non-linear effects of family sources of power on performance. *Journal of Business Research*, 66 (4), 2013. pp. 568-574.

KONTAKT

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
ředitel Ústavu managementu
Fakulta podnikatelská
Vysoké učení technické v Brně
Kolejní 4
621 00 Brno
e-mail: korab@fbm.vutbr.cz

EXPORT MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV V SR

EXPORT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN SLOVAKIA

Gabriela Kormancová

ABSTRACT

This article underlines the importance of SMEs in EU and in Slovakia and describes the potential of SMEs and their contribution to the European and Slovak economy in the future. It is necessary to highlight the support of state and commercial institutions towards SMEs in Slovakia to strengthen their export activities worldwide.

KEY WORDS

Export, Small and medium-sized enterprises.

JEL Classification

E22, F19, F13, F49.

ÚVOD

Malé a stredné podniky predstavujú hlavný zdroj podnikateľských schopností, inovácii, zamestnanosti a sociálnej integrácie. Vytvárajú základný pilier ekonomiky každého štátu. V SR poskytujú pracovné príležitosti pre viac ako dve tretiny aktívnej pracovnej sily. V európskom hospodárstve tvoria až 99% zo všetkých podnikov pôsobiacich v EÚ. Cieľom Európskej komisie je podporovať a zlepšovať podnikateľské prostredie pre MSP a umožniť im realizovať ich potenciál v súčasnej globálnej ekonomike (Strážovská a kol., 2013).

Súčasný stav exportu malých a stredných podnikov

„Export je najrozšírenejším spôsobom podnikania v zahraničí. Predstavuje odbyt výrobkov a služieb cez národné hranice. Hlavnými dôvodmi podniku na export sú predovšetkým: lepšie využitie výrobných kapacít, získanie finančných prostriedkov pre modernizáciu výroby, nasýtenie trhu v domácej krajine, získanie náskoku voči domácej konkurencii, získavanie devíz, získavanie vyššieho zisku v zahraničí, stretnutie s konkurenciou na jej vlastnom trhu, získavanie know-how v zahraničnom obchode, konkurencia v zahraničí je menšia než v domácej krajine.“ (Sršňová a kol., 2010, s.49).

Na základe uvedomenia si významu malých a stredných podnikov (ďalej len „MSP“) nielen pre EÚ ako celok, ale i pre SR, dochádza postupne k zvyšovaniu podpory práve tohto typu podnikov zo strany štátnych i komerčných inštitúciíi. Rovnako je na ne kladený dôraz vo viacerých strategických dokumentoch vydaných v r. 2013, napr. *Stratégia vonkajších ekonomických vzťahov SR na obdobie 2014-2020*, ako aj v *Stratégii Eximbanky SR na roky 2014-2020*.

[*] Ing. Mgr. Gabriela Kormancová, PhD., Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, Katedra ekonomiky a manažmentu podniku

Z údajov Európskej komisie za r. 2012 vyplýva, že v priemere sa do exportu zapája 25 % a do importu 29 % MSP v EÚ, pričom:
- 25 % malých a stredných podnikov v EÚ vyvážali alebo dovážali v určitom okamihu v priebehu posledných 3 rokov;
- najčastejšie sa však MSP do medzinárodných aktivít zapájajú najskôr importom;
- MSP, ktoré sa zapájajú zároveň do exportu aj importu, začínajú s dovozom dvakrát častejšie (39 %) ako MSP, ktorých východiskovou aktivitou je vývoz (18 %) (European Commission, Small and medium-sized enterprises. Promoting international activities of SME).

Z celkového počtu MSP v EÚ vyváža 24 % mikropodnikov, 38 % malých a 53 % stredných podnikov z celkového počtu MSP. V importe MSP je zastúpených 28 % mikropodnikov, 39 % malých a 55 % stredných podnikov (EU 2010, Internationalisation of European SMEs Final Report).

Dôležitosť MSP pre ekonomiku SR podčiarkuje i *Stratégia vonkajších ekonomických vzťahov SR na obdobie 2014-2020*, ktorej jedným z cieľov je i zvýšenie podielu exportu MSP v SR (viď. Tabuľka 1).

Tabuľka 1 Východiskový stav ukazovateľov k sledovaniu plnenia cieľov stratégie

Cieľ	Ukazovateľ	2011	2012
Nárast exportu	Hodnota exportu tovarov Hodnota exportu tovarov na obyvateľa	56 783,2 mil. EUR 10 507 EUR	62 833,0 mil. EUR 11 612 EUR
Nárast počtu exportérov	Počet exportujúcich firiem Počet nových exportérov Počet zamestnancov v exportujúcich spravodajských jednotkách	27 415 2014 719 630	28 297 882 694 200
Diverzifikácia teritoriálnej štruktúry vývozu	Objem exportu mimo trhy EÚ Objem exportu na mimoeurópske trhy Objem exportu MSP na mimoeurópske trhy	8 713,1 mil. EUR 3 882,3 mil. EUR 602,9 mil. EUR	10 155,8 mil. EUR 4 399,7 mil. EUR 706,2 mil. EUR
Diverzifikácia komoditnej štruktúry vývozu	Objem exportu po odpočítaní exportu v skupinách HS85 a HS87 Objem exportu po odpočítaní vývozu TOP 10 exportérov	32 831,1 mil. EUR 34 595,8 mil. EUR	35 090,8 mil. EUR 36 791,4 mil. EUR
Zvýšiť podiel vývozu MSP	Počet exportujúcich MSP Podiel exportujúcich MSP na celkovom počte exportérov Objem exportu MSP Podiel exportu MSP na celkovom objeme exportu	26 656 97,2 % 16 420,5 mil. EUR 28,9 %	27 474 97,1 % 17 486,2 mil. EUR 27,8 %
Zvýšiť podiel exportu služieb	Objem exportu služieb spolu* Objem exportu služieb v cestovnom ruchu* Podiel exportu služieb na celkovom exporte*	4 749,8 mil. EUR 1 744,7 mil. EUR 7,70 %	5 569,1 mil. EUR 1 789,0 mil. EUR 8,14 %

* Pozn.: NBS sleduje inkasá platieb za služby (a tovary) v rámci platobnej bilancie.
Zdroj: Stratégia vonkajších ekonomických vzťahov SR na obdobie 2014-2020

Stratégia vonkajších ekonomických vzťahov SR na obdobie 2014-2020 rovnako definuje inštitúcie, ktoré podporujú export podnikov (vrátane MSP) v SR. Ako zastrešujúci orgán identifikuje Radu vlády SR na podporu exportu a investícií (ďalej len „Rada“). Rada je

poradným a koordinačným orgánom vlády SR pre oblasť štátnej podpory medzinárodnej ekonomickej spolupráce a prezentácie SR v zahraničí s prioritným cieľom podpory vývozu a prílevu zahraničných investícií. Inštitúcie, ktoré spadajú pod Radu možno rozdeliť na dve skupiny. Do prvej skupiny (štátne inštitúcie) patria ministerstvá, štátne riadiace orgány a inštitúcie priamo poverené štátom na podporu exportu, hlavne exportno-importné banky a iné finančné inštitúcie s vlastníckou participáciou štátu, organizácie pre podporu zahraničných investícií a pre organizovanie veľtrhov, výstav a i. V prípade SR ide napr. o Ministerstvo hospodárstva, najmä prostredníctvom Slovenskej agentúry pre rozvoj investícií a obchodu, Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí, najmä prostredníctvom tzv. ekonomických diplomatov a Ministerstvo financií, prostredníctvom Eximbanky SR.

Druhú skupinu (neštátne inštitúcie) tvoria súkromné finančné inštitúcie a komerčné banky, agentúry venujúce sa medzinárodnému podnikaniu, odborné poradné orgány a i. V SR ide najmä o Slovenskú obchodnú a priemyselnú komoru (ďalej len „SOPK“).

V rámci zahraničného obchodu SOPK svojim členom poskytuje konzultácie a poradenstvo pri vyhľadávaní obchodných partnerov v zahraničí, organizuje zahraničné misie, usporadúva prezentácie firiem a výrobkov a služieb na domácich aj zahraničných výstavách a veľtrhoch, spolupracuje so zahraničnými partnerskými komorami, poskytuje informácie o jednotlivých programoch EÚ, zastupuje podnikateľské záujmy, poskytuje právne a colné poradenstvo a i. (www.sopk.sk)

Potenciál malých a stredných podnikov v oblasti exportu

MSP s exportným potenciálom v SR sú zväčša silne podkapitalizované, často s väzbami len na obmedzený okruh odberateľov, v určitých prípadoch bez dostatočných znalostí teritória, veľmi často vyvážajúce aj výrobky bez vyššej pridanej hodnoty (Program podpory zahraničného obchodu na r. 2013, SARIO).

Export tovarov, či služieb je často spojený so zvýšenými nákladmi pre podnik, napr. vo forme certifikátov, ktoré nie sú nutne vyžadované pre vnútorný trh. V prípade spracovateľov, výrobcov a exportérov produktov z dreva ide napríklad o tzv. PEFC certifikát, ktorý deklaruje, že drevo použité na výrobu pochádza z dôveryhodných zdrojov a z lesov obhospodarovaných trvalo udržateľným spôsobom. Uvedenú certifikáciu primárne vyžadujú od podnikov najmä zahraniční odberatelia a zákazníci.

Eximbanka SR sa chce v období r. 2014 – 2020 sústrediť najmä na podporu exportných činností malých a stredných podnikov aj s ohľadom na to, že tieto subjekty v priemere zamestnávajú väčší počet zamestnancov, a tým riešia vysokú nezamestnanosť, na strane druhej sú flexibilné a rýchlo reagujú na zmeny vo vonkajšom spotrebiteľskom dopyte. Podpora uvedeného segmentu z dôvodu nižšieho vlastného majetkového krytia financovania by sa mohla kombinovať aj s inými podpornými fondmi štátu alebo EÚ.

Zo skúseností je zrejmé, že problémom slovenských exportérov je v súčasnosti získanie finančných prostriedkov na financovanie výroby. Poskytnutie krytia rizík vo výrobnej fáze Eximbankou SR uľahčí exportérom prístup k finančným zdrojom v komerčných bankách a pomôže najmä MSP rozširovať svoju výrobu a expandovať na zahraničné trhy.

Eximbanka SR rovnako pripravila elektronický produkt eMSP, zjednodušenú a ľahšie dostupnú formu poistenia pohľadávok. Pre zefektívnenie spolupráce s komerčnými bankami a rozšírenie spolupráce s ostatnými finančnými inštitúciami plánuje zaviesť nový produkt pre poistenie finančných inštitúcií odkupujúcich pohľadávky. (Stratégia Eximbanky SR na r. 2014-2020).

V rámci navrhovaného Operačného programu výskum a inovácie pre obdobie 2014 - 2020 sa uvažuje o podpore aktivít zameraných na internacionalizáciu MSP, čím sa má napĺňať Tematický cieľ 3 „Zvýšenie konkurencieschopnosti MSP“ prostredníctvom

investičnej priority: „Vývoj a zavedenie nových obchodných modelov MSP, najmä v rámci internacionalizácie“, pričom budú podporené nasledovné aktivity:

- **Podpora účasti slovenských podnikov na veľtrhoch a výstavách** – pomoc bude poskytovaná formou nenávratných finančných príspevkov pre MSP na tvorbu prezentačných produktov, účasť na veľtrhoch, výstavách, kooperačných stretnutiach, poradenské a konzultačné služby a procedúry spojené s proexportnými aktivitami.
- **Vytvorenie špecifického pracoviska na podporu internacionalizácie MSP** – pomoc bude poskytnutá na zriadenie špecifického pracoviska pre poskytovanie komplexných služieb pre MSP pripravujúce export svojich výrobkov do zahraničia. Cieľom pracoviska bude hlavne poskytovať služby MSP, ktoré nie sú schopné vytvárať si osobitné útvary zaoberajúce sa zahraničným obchodom.
- **Vytváranie centier na podporu MSP na rýchlorastúcich trhoch** – pomoc bude poskytnutá na vytvorenie infraštruktúry podporujúcej internacionalizáciu slovenských MSP, ale aj európskych MSP na rozvíjajúcich sa trhoch tretích krajín, a to podľa vzoru technologického centra v Indii, či Európskeho centra pre MSP v Číne.
- **Podpora Alternatívnych obchodných platforiem/exportných konzorcií** – pomoc bude poskytovaná pre rýchlorastúce a inovatívne MSP na financovanie ich expanzie s dôrazom na etablovanie sa na medzinárodnom trhu (Stratégia vonkajších ekonomických vzťahov SR na obdobie 2014-2020).

Ďalším očakávaným impulzom pre naštartovanie exportných aktivít MSP v EÚ, ako i v SR bude i pripravovaná zóna voľného obchodu medzi EÚ a USA tzv. Transatlantické partnerstvo v oblasti obchodu a investícii (ďalej len „TTIP“ – Transatlantic Trade and Investment Partnership), keďže EÚ patrí v súčasnosti medzi najväčších investorov v USA. Aj zástupcovia MSP na Slovensku sú si vedomí výhod takejto dohody a sú ich pripravení v budúcnosti využiť. Išlo by najmä o znižovanie bariér, či už vo forme odstránenia cla, harmonizácie noriem, či jednotlivých štandardov, zníženie nákladov na export, import tovarov a služieb a v neposlednom rade i o zlepšenie transparentnosti. Uzavretie dohody TTIP sa očakáva podľa viacerých odborníkov v horizonte dvoch rokov, ale vzhľadom k prieťahom z minulosti, kedy sa o zóne voľného obchodu medzi USA a EÚ s prestávkami hovorí posledných 20 rokov, možno uvedený odhad považovať skôr za optimistický.

TTIP, ako najväčšia obchodná dohoda na svete, však nie je len o posilnení obchodu medzi USA a EÚ. V dôsledku odbúrania prekážok sa zvýši export EÚ aj do iných krajín, ktoré budú nepriamo profitovať z tejto dohody. Z posilnenej obchodnej výmeny medzi EÚ a USA bude profitovať i zvyšok sveta, prilepší si o viac než €100 miliárd. Vytvorenie zóny voľného obchodu zároveň posilní pozíciu hlavnej ekonomickej zóny USA – EÚ, ktorá určuje štandardy pre celý svet. TTIP je možné vnímať ako dohodu ideálnu pre 21. storočie – liberalizácia obchodu pomôže nielen korporáciám ale aj malým a stredným podnikom, ktoré budú môcť buď priamo alebo ako subdodávatelia participovať na nových obchodných príležitostiach (www.europskenoviny.sk).

Podľa predsedu Komisie José Manuela Barrosa bude TTIP znamenať viac rovnováhy medzi oboma partnermi a prínos okolo dvoch miliárd eur denne, čiže silnú injekciu pre ekonomiku a nový potenciál rastu nielen pre veľké spoločnosti, ale aj pre malé a stredné podniky a tvorbu nových pracovných miest (www.euractiv.sk).

Samotné uzatvorenie dohody medzi USA a EU však vyvoláva i určité obavy, napr. z dôvodu poklesu ochrany európskych spotrebiteľov, či ohrozenie európskych štandardov v oblasti zdravia.

ZÁVER

Aj napriek množstvu nástrojov zo strany SR (ako i ostatných členov EÚ), nezodpovedá súčasný podiel exportu MSP ich významu v ekonomike EÚ a SR. Vzhľadom na priority deklarované v strategických dokumentoch SR pre obdobie 2014-2020 ostáva len veriť, že uvedená podpora neostane len v teoretickej rovine, ale dôjde k reálnej podpore exportu MSP zo strany štátnych a komerčných inštitúcií, ako i k vzájomnej koordinácii ich aktivít v uvedenej oblasti.

LITERATÚRA

[1] EUROPEAN COMMISSION 2012. Small and medium-sized enterprises (SMEs). Promoting international activities of SME.[online].[cit. 15.04.2014]. Dostupné na: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/market-access /internationalisation/ index_en.htm

[2] EUROPEAN UNION 2010. Internationalisation of European SMEs Final Report. [online]. European Commission 2010.[cit. 15.04.2014]. Dostupné na: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/market-access/files/internationalisation _of_european_smesfinal_en.pdf

[3] Najväčšia obchodná zmluva súčasnosti! Čo prinesie dohoda EÚ s USA? [online]. [cit. 15.04.2014]. Dostupné na: http://www.europskenoviny.sk/10/02/2014/najvacsia-obchodna-zmluva-sucasnosti/

[4] Obama v Bruseli obhajoval obchodnú dohodu. [online]. [cit. 15.04.2014]. Dostupné na: http://www.euractiv.sk/podnikanie-v-eu/clanok/obama-v-bruseli-obhajoval-obchodnu-dohodu-022230#sthash.VyrSh19L.dpuf

[5] Poradenské a konzultačné služby SOPK. [cit. 15.04.2014]. Dostupné na: http://web.sopk.sk/view.php?cisloclanku=3030001&lmenu=303

[6] Program podpory zahraničného obchodu v agentúre SARIO na r. 2013. [cit. 15.04.2014]. Dostupné na: http://www.sario.sk

[7] SRŠŇOVÁ, J. a kol. Medzinárodné strategické rozhodovanie podniku. Bratislava: Sprint dva, 2010. 214 s. ISBN 978-80-89393-22-0.

[8] STÁŽOVSKÁ, H. – STRÁŽOVSKÁ, L. – BAŽÓ, L. a kol. Podnikanie malých a stredných podnikov. Bratislava: Sprint 2, 2013. 320 s. ISBN 978-80-89393-88-6.

[9] Stratégia Eximbanky SR na r. 2014-2020. [online]. [cit. 15.04.2014]. Dostupné na: http://www.eximbanka.sk/sk/aktuality-a-tlacove-spravy/aktuality/strategia-eximbanky-sr-na-roky-2014-2020-bola-prerokovana-na-4.-zasadnuti-rady-vlady-sr-na-podporu-exportu-a-investicii.html?page_id=60372

[10] Stratégia vonkajších ekonomických vzťahov SR na obdobie 2014-2020. [online]. [cit. 15.04.2014]. Dostupné na: http://www.rokovania.sk/Rokovanie.aspx/NezaradenyMaterialDetail?idMaterial=23230

KONTAKT

Ing. Mgr. Gabriela Kormancová, PhD.
Univerzita Mateja Bela
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomiky a manažmentu podniku
Tajovského 10
975 90 Banská Bystrica
e-mail: gabriela.kormancova@umb.sk

HODNOCENÍ VÝVOJE EXTENZIVNÍCH A INTENZIVNÍCH FAKTORŮ INOVACÍ VE SPOLEČNOSTI OLMA A.S.

Jiří Mihola, Jana Kotěšovcová

ABSTRACT

The key role of the current development is the application of new knowledge and innovative application of existing knowledge . However, innovation in all stages of business arise only where the quality of education through developing science , research and quality of human resources. Innovation processes are associated with the development of communication technology , management levels and effective strategies , motivation, etc. This development mainly uses qualitative (intensive) development factors apart from the extensive expansion of production scale . In this article , we focus on finding the use of intensive and extensive growth drivers of the company that is active in the milk producers in the Czech company Olma. Publishes the results Since the contribution of a particular project is at its conclusion the code and project name and designation of the provider.

KEY WORDS

knowledge economy, proces of innovation, economic development, intensity, intensive faktors, quality, measuring, company productivity, profit

JEL Classification

C22, C67, D24

ÚVOD

Řešení, které ověřujeme v rámci našeho výzkumu, vycházející z multiplikativních vazeb je natolik obecné, že jej lze aplikovat na různých hierarchických úrovních ekonomiky včetně úrovně podnikové a není závislé na tradičních předpokladech. Přesto, že vycházíme ze zisku jako rozhodujícího podnikatelského kritéria tržní ekonomiky, současně respektujeme významnou omezenost výrobních faktorů. Není totiž lhostejné, jakým způsobem je daného zisku dosahováno. Náležitý způsob tvorby zisku má značný vliv jak na řízení velkých koncernů, hledání perspektivního nasměrování firem, tak při řešení problémů výběrových řízení, outsorcingu a dalších ekonomických činností na úrovni podniku. Klíčovou úlohou současného vývoje je aplikace nových poznatků nebo novátorské uplatnění poznatků dosavadních. Avšak inovace ve všech etapách podnikání vznikají jen tam, kde se díky kvalitnímu vzdělání rozvíjí věda, výzkum a kvalita lidských zdrojů i náležité uplatnění vrozených lidských schopností. Inovační procesy jsou spojeny s rozvojem komunikačních technologií, úrovní managementu a účinnější strategií, motivací apod. Takový vývoj využívá především kvalitativních (intenzivních) faktorů vývoje na rozdíl od extenzivního rozšiřování rozsahu produkce. V našem článku se zaměřujeme na zjištění využití intenzivních a extenzivních faktorů růstu společnosti, která působí v oblasti výrobců mléka a to společnost Olma a.s.. Jelikož příspěvek publikuje výsledky konkrétního projektu, je na jeho závěr uveden

[1] Ing. Bc. Jiří Mihola, CSc., Vysoká škola finanční a správní v Praze, Fakulta ekonomických studií, Katedra ekonomie a mezinárodních vztahů, spoluautorský podíl 40%, projekt specifického vysokoškolského výzkumu IGA 7427

Ing. Jana Kotěšovcová, Vysoká škola finanční a správní v Praze, Fakulta ekonomických studií, Katedra řízení podniku, spoluautorský podíl 60%, projekt specifického vysokoškolského výzkumu IGA 7427

kód a název projektu a označení poskytovatele. Cílem našeho článku je přiblížit principy konstrukce dynamických parametrů intenzity a extenzity a jejich praktické použití pro analýzu vývoje inovací v konkrétní společnosti.

1 INDIKÁTORY INTENZITY VÝVOJE

Předpokládejme existenci úspěšné firmy, která má za dané výchozí období (index $_0$) celkové příjmy TR_0 na což vynaloží celkové náklady TC_0. Rozdíl těchto dvou veličin vyjadřuje zisk. Rozdíl těchto dvou veličin vyjadřuje zisk.

$$EP = TR - TC \tag{1}$$

Podíl TR_0 a TC_0 představuje efektivnost Ef_0, která vyjadřuje (Hurník 2005), jaká část celkových příjmů připadá na jednu korunu vložených celkových nákladů.

$$Ef = TR / TC \tag{2}$$

Snadno lze odvodit vztah vyjadřující, že efektivnost je nákladová rentabilita plus 1 jak ukazuje vztah

$$Ef = (EP + TC) / TC = EP / TC + 1 \tag{3}$$

Jediným předpokladem dále odvozené metodiky měření vlivu intenzivních faktorů na vývoj firmy jsou definiční obory TR a TC, kterými jsou kladná racionální čísla TR ≥ 0 a TC ≥ 0.

$$EPi = 2TR - 2TC = 2EP + TC = EPe + TC \tag{4}$$

$$Efi = 2TR / TC = 2Ef \tag{5}$$

Jestliže časová řada nějakých veličin jako je TR, TC, EP, Ef představuje statickou úlohu, tak změny vyjádřené dynamickými charakteristikami absolutního či relativního přírůstku (tempa změny) či indexu (koeficientu změny) představují dynamickou úlohu [3]. Definičním oborem vstupů stejně jako výstupů jsou kladná racionální čísla:

$x \in \langle 0,\infty)$; $y \in \langle 0,\infty)$; $(x) \in \langle 0,\infty)$; $I(y) \in \langle 0,\infty)$; $G(x \in \langle -1,\infty)$; $G(y) \in \langle -1,\infty)$.

Pro odvození univerzálních vztahů jednoznačného roztřídění vývojů podle podílu kvalitativních a kvantitativních (nebo extenzivních a intenzivních) faktorů bylo nutno nejdříve tyto druhy vývojů klasifikovat. Podrobné odvození této typologie, z které vychází odvození univerzálních dynamických charakteristik pro analýzu intenzity vývoje jakéhokoliv vývoje, jsou obsahem článku: (Mihola, 2007) [4].

2 ODVOZENÍ DYNAMICKÝCH PARAMETRŮ INTENZITY A EXTENZITY

V literatuře lze nalézt některá řešení, která jsou použitelná pouze pro kladné přírůstky [6] obou faktorů. V dynamické úloze je ale nezbytné zohlednit i případy poklesů jak jednotlivých faktorů, tak výstupu samotného. Může se stát, že budou oba uvažované faktory působit na pokles výstupů. Pokud působí jeden faktor na růst a druhý na pokles bude docházet k částečné kompenzaci vlivů nebo se dokonce projeví vzájemná kompenzace nulovým růstem výstupu. Následující výrazy byly odvozeny tak, aby věrohodně vyjadřovaly veškeré situace, které mohou v dynamické úloze nastat.

Výsledkem odvození je vztah pro dynamický

parametr intenzity:

$$i = \frac{\ln(Ef_{-2})}{\ln|(Ef)|}$$

a doplňkový vztah pro extenzitu:

$$e = \frac{\ln(x)}{\ln|(Ef)|} \qquad (13)$$

Měření intenzity a extenzity je velmi obecné, neboť jediným předpokladem jsou definiční obory vstupních a výstupních veličin tj. TR ≥ 0 a TC ≥ 0. Metodika umožňuje analyzovat kvalitu firemního vývoje, tj. mimo jiné do jaké míry byl v jednotlivých letech dosahován rostoucí či klesající výnos z rozsahu.

3 ANALÝZA VÝVOJE MLÉKÁRENSKÉ SPOLEČNOSTI OLMA A.S.

Všechny vstupní údaje pocházejí z veřejně dostupných výročních zpráv [7] a jsou časové řady celkových tržeb TR a zisku EP a jsou soustředěny v tabulce č. 1. Dynamické parametry intenzity ***i*** a extenzity ***e*** jsou v jednotlivých letech uvedeny v posledních dvou řádcích.

Tabulka 1 Výchozí údaje a propočty společnosti Olma a.s.

rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Tržby TR	4 528 118	4 517 482	4 170 217	4 681 853	4 198 400	3 184 410	2 852 137	2 896 110
Zisk EBIT	40 311	36 574	-52 083	79 265	-185 560	48 604	45 766	70 735
Náklady TC	4 487 807	4 480 908	4 222 300	4 602 588	4 383 960	3 135 806	2 806 371	2 825 375
Ef	1,0090	1,0082	0,9877	1,0172	0,9577	1,0155	1,0163	1,0250
G(TR)		-0,2%	-7,7%	12,3%	-10,3%	-24,2%	-10,4%	1,5%
G(EP)		-9,3%	-242,4%	-252,2%	-334,1%	-126,2%	-5,8%	54,6%
G(TC)		-0,2%	-5,8%	9,0%	-4,8%	-28,5%	-10,5%	0,7%
G(EF)		-0,1%	-2,0%	3,0%	-5,9%	6,0%	0,1%	0,9%
i		**0,1%**	**-0,1%**	**0,1%**	**-0,3%**	**0,1%**	**0,1%**	**0,2%**
e		**99,9%**	**99,9%**	**99,9%**	**99,7%**	**99,9%**	**99,9%**	**99,8%**

Zdroj: www.justice.cz a vlastní výpočty

Za celé sledované období let 2004 – 2011 docházelo k nárůstu efektivnosti kromě let 2006 a 2008, kdy došlo k poklesu v důsledku ztráty. Pokud hodnotíme míru intenzity a extenzity, dospějeme k názoru, že vývoj byl téměř čistě extenzivní a pohyboval se v hodnotách od 99,7% po 99,9%. Intenzivní vývoj byl zaznamenám pouze v rozmezí mezi 0,1 až 0,2%. V letech 2006 a 2008 došlo dokonce k poklesu intenzity v důsledku ztráty.

4 HODNOCENÍ VÝVOJE OLMY, A.S. V LETECH 2004 AŽ 2011

V roce 2004 společnost zvyšovala výrobu výrobků z kravského mléka a to zejména vyrobené smetany, zakysaných a sušených výrobků. Naopak k drobnému poklesu došlo u výroby másla a tuků. Výrazný pokles byl zaznamenán při výrobě jogurtů a pudingů. Vstup ČR do EU v r. 2004 pro Olmu znamenal především zvýšení exportu. Předtím nabízela své výrobky pouze na Slovenském trhu a okrajově také v Polsku.

V roce 2005 si Olma začíná všímat značného potenciálu na trhu trvanlivých mlék, smetan a jogurtů a proto se rozhodla podpořit výrobu těchto produktů. V roce 2005 představila na trhu nové druhy jogurtů a zakysaných výrobků a podpořila projekt s názvem „školní mléko“, účelem kterého bylo dodávat mléko do škol. Co se týká investic investovala do přebalů svých výrobků, aby odpovídaly požadavkům zahraničních odběratelů. Právě vlivem vynaložených nákladů a neposkytnutých subvencí se společnosti citelně snížil zisk z exportovaných výrobků. Hlavními odběrateli Olmy na českém trhu byly maloobchodní řetězce, dále nabízela své výrobky také v Polsku a na Slovensku. I když export moc příznivý v roce 2005 nebyl, protože ceny exportních výrobků značně poklesly.

V roce 2006 padlo v Olmě velmi důležité rozhodnutí, které ovlivnilo budoucí hospodaření společnosti velmi negativně a to rozhodnutí o investicích do provozů v Zábřehu, které se zabývají mlékárenskou a sušárenskou činností. Výstupy z těchto provozů jsou výrobky v podobě trvanlivého a sušeného mléka. První investice se týkala pořízení sušárny v Zábřehu, zatímco druhá investice spočívala ve stavbě nové haly pro plnění čerstvého mléka do PET lahví. V roce 2006 však zákazníci stále více poptávali zakysané výrobky a nápoje a Olma si začala uvědomovat, že je třeba zvýšit kapacity produkce zakysaných výrobků či nápojů, protože stávající kapacity již nedokázaly uspokojit poptávku po těchto produktech. Prodeje na trhu v ČR se opět soustředily na hlavní odběratele – maloobchodní řetězce. Kromě prodejů v ČR společnost začala v tomto roce také pronikat na zahraniční trhy. Rok 2006 byl ve znamení rapidního růstu exportů. V tomto roce se export zvýšil, oproti roku 2005, o téměř 43 %. Hospodaření společnosti výrazně ovlivnily výdaje, které společnost musela vyčlenit na pořízení zmiňovaných investic a v důsledku toho se v tomto roce dostala do ztráty.

V roce 2007 svoji hlavní pozornost soustředila na výrobu trvanlivého mléka a investovala k dokončení specializace mlékárenské části provozu Zábřeh, kam byla pořízena technologie, která slouží k balení čerstvě vyprodukovaného mléka do PET lahví. Pořízená technologie dokázala přinést podniku očekávané výsledky, a to včetně snížení spotřeby energie. Ovšem, jak vývoj v dalších letech ukázal, tato investice byla pro podnik velmi ztrátová, protože v dalším roce dojde k rapidnímu poklesu cen mléka, zvláště toho sušeného. Soustředila se také na výrobu zakysaných výrobků a mléčných nápojů. V provozu Olomouc, který byl stabilizován, došlo ke zvýšení kapacity výroby právě zakysaných a mléčných produktů. Mezi největší odběratele patřily maloobchodní řetězce na území České republiky, Slovenska a Polska.

V roce 2008 Olma plánovala vyvážet své výrobky nejen na území Slovenska a Polska ale i na trhy Maďarska. Snažila se upevnit své postavení v oblasti prodeje čerstvého mléka, ovšem prvořadými oblastmi byly stále zakysané mléčné výrobky a jogurty. Vlivem snížení výroby trvanlivého mléka došlo k poklesu exportů i tržeb. Hlavním důvodem tohoto poklesu bylo snížení ceny hlavního vývozního artiklu, kterým bylo sušené mléko. Oproti předchozímu tržby z prodeje výrobků značně poklesly, a to o téměř 10 %.

Hlavní investiční činnost v roce 2008 spočívala v rekonstrukci výroby kysaných mléčných výrobků v provozu Zábřeh. Díky provedené rekonstrukci bylo možné efektivněji využívat linky na plnění a balení tekutých výrobků. Investice se týkala nakoupení nové linky na výrobu tekutých kysaných výrobků. Další investicí byla rekonstrukce příjmových tanků v provozu Zábřeh, kdy došlo k výměně stávajícího zařízení příjmových tanků, které byly již

nevyhovující a neměly dostatečnou kapacitu. Díky tomu se zvýšila jakost vstupu (syrového mléka) a snížily se energetické náklady na další výrobní operace, které musely být pro zvýšení jakosti syrového mléka provedeny.

Ekonomické výsledky společnosti Olma v roce 2008 již reflektovaly počínající ekonomickou krizi. Vzhledem k tomu, že došlo k výraznému propadu cen sušených výrobků, trvanlivého mléka a másla, tržby společnosti se snížily. Společnost nebyla natolik flexibilní, aby se přizpůsobila nové situaci na trhu a nevěnovala dostatečnou pozornost výrobkům rentabilním, stále podporovala sušené výrobky, trvanlivé mléko a máslo, tedy výrobky značně nerentabilní, což se odrazilo do jejích ekonomických výsledků v roce 2008. Plány vypracované před rokem 2008 nepočítaly s tak rapidním poklesem ceny sušených výrobků, trvanlivého mléka či másla, například u sušeného mléka poklesla cena o polovinu. V tomto roce byla razantně utlumena výroba nerentabilních výrobků, u kterých se nepředpokládalo zvýšení ceny, jakými bylo sušené a trvanlivé mléko. V roce 2008 díky tomu Olma dosáhla záporného hospodářského výsledku. Tato ztráta byla kryta růstem krátkodobých závazků a také růstem bankovních úvěrů. Koncem roku 2008 došlo k akvizici společnosti firmou Agrofert.

V roce 2009 hned po převzetí společnosti Olma firmou Agrofert došlo k rozšíření technologie kysaných mléčných výrobků a úpravě výrobních technologií. Byly pořízeny dva zrací a jeden skladovací tank pro zvýšení kapacity výroby. Kromě toho proběhly opravy a různá vylepšení baliček jogurtů a kysaných mléčných výrobků, díky čemuž se zvýšil výkon provozu na 6,5 milionů kelímků týdně. Díky snížení nákupu mléka musela být omezena výroba sušeného mléka a vlivem této situace musel být uzavřen provoz v sušárně ve městě Zábřeh.

Rok 2010 byl zaměřen na realizaci projektu membránových filtrací, pro který se zakoupily nové technologie. Nově byly uvedeny na trh jogurty a jogurtové nápoje značky Florian. Vybrané produkty z rostlinné výroby byly naopak staženy z výroby (jednalo se o produkty značky Easy a Olivia), které byly nahrazeny produktem značky Zlatá Haná. Společnost Olma v tomto roce získala nejvyšší stupeň certifikátu kvality – certifikaci IFS. Mezi hlavní odběratele Olmy patřily nadnárodní obchodní řetězce z Čech, Slovenska, Polska a Maďarska do kterých Olma dodává 75 % svých prodejů.

V roce 2011 se zvýšily výkupní ceny na trhu se syrovým kravským mlékem, které vzrostly o 11 % a průměrná cena se ustálila na 8,30 Kč za litr, dále došlo také ke zvýšení ceny cukru a ovoce, a to až o 17 %. Prodeje Olmy však stále rostly, zejména v důsledku zavedení nových výrobků OLMÍKŮ jogurtových a jogurtových drinků., určených zejména pro dětského spotřebitele. Dále byly uvedeny na trh výrobky značky PIEROT exklusive, tzv. dvoukomorové jogurty, které dosahovaly rovněž velkých objemů prodejů. Díky tomu, že se Olma soustředila hlavně na nové výrobky, dosáhla vyššího tempa růstu tržeb než v předchozím roce i když došlo ke zvýšení cen vstupů, což se odrazilo ve zvýšení nákladů. Přesto společnost zvýšila tempo růstu hospodářského výsledku oproti předchozímu roku.

ZÁVĚR

Aplikace metodiky analýzy kvality podnikové trajektorie ukázala, že použití parametrů intenzity a extenzity ukazuje, že i přes malou informační a výpočetní náročnost lze získat analytické závěry. Výhodou navržených parametrů je jejich časová srovnatelnost a absence prostorových omezení, která jsou rovněž vhodným nástrojem komparace. Parametr intenzity *i* vypovídá o tom, jaký podíl měly na výsledný vývoj TR intenzivní (kvalitativní) faktory projevující se změnou efektivnosti. Parametr extenzity *e* vyjadřuje podíl vlivu extenzivního vývoje na vývoj TR. Navržené parametry doplňují stávající soustavu analytických nástrojů znalostní ekonomiky.

Smyslem našeho článku bylo zjistit, do jaké míry bylo vývoje dosaženo kvalitativního (intenzivního) a do jaké kvantitativního (extenzivního) rozvoje v mlékárenské společnosti Olma, a.s.. Naše metodika není závislá na obvyklých předpokladech růstového účetnictví, které překonává. Jediným předpokladem jsou kladné definiční obory vstupů a výstupů. Tradiční předpoklady růstového účetnictví, jako je požadavek konstantní efektivnosti z rozsahu, zde rozhodně nejsou na místě**.** Z výsledků zkoumání vyplývá, že společnost Olma, a.s. je sice moderní a úspěšná společnost, produkující značné zisky, avšak její vývoj není intenzivní. Z podrobného studia výročních zpráv společnosti vyplývá, že všechny inovace byly hodně investičně náročné a byly provázeny značným nárůstem nákladů. Proto Olma z 99,9% vykazovala po celé období extenzivní vývoj. I přesto se jedná o úspěšnou firmu, která byla navíc na sklonku roku 2008 koupena holdingem Agrofert, který v investicích do této firmy dále pokračoval. Absence intenzity je daná z části tím, že Olma byla na vysoké úrovni již ve výchozím sledovaném roce 2004. Také pronikání na zahraniční trhy, např. do Maďarska a Polska se nepromítá do intenzity. Vývoj společnosti Olma, a.s. na základě provedených analýz můžeme charakterizovat jako vysoce extenzivní.

LITERATURA

[1] CYHELSKÝ, L., MATĚJKA, M. 1978. K některým problémům a důsledkům konstrukce kauzálního modelu (On Certain Problems and Consequences of the Design of the Causal Model). *Statistika*, 1978, s. 7.

[2] HÁJEK, M. 2006. Zdroje růstu, souhrnná produktivita faktorů a struktura v České republice (Growth Resources, Overall Factor Productivity and Structure in the Czech Republic). P*olitická ekonomie*, 2006, s. 2.

[3] HÁJEK, M., MIHOLA, J. 2009. Analýza vlivu souhrnné produktivity faktorů na ekonomický růst České republiky (Analysis of the Influence of the Total Factor Productivity on the Czech Republic's Economic Growth)., *Politická ekonomie*, s. 6, p. 740.

[4] MIHOLA, J. 2007a. Agregátní produkční funkce a podíl vlivu intenzivních faktorů (Aggregate Production Function and the Share of the Influence of Intensive Factors). *Statistika*, s. 2, 2007. CZSO.

[5] MIHOLA, J. 2007b. Souhrnná produktivita faktorů – přímý výpočet (Total Factor Productivity – The Direct Calculation), *Statistika*, s. 6, CZSO.

[6] TOMS, M. 1983. K typologii procesu intenzifikace (On the Intensification Process Typology). *Politická ekonomie*, 1983, s. 8

[7] Výroční zprávy společnosti Olma 2004-2011, dostupné z https://or.justice.cz/ias/ui/

KONTAKT

Ing. Jiří Mihola, CSc.
Vysoká škola finanční a správní v Praze
Fakulta ekonomických studií
Katedra ekonomie a mezinárodních vztahů
Estonská 500
101 00 Praha 10
Česká republika
jiri.mihola@quick.cz

Ing. Jana Kotěšovcová
Vysoká škola finanční a správní v Praze
Fakulta ekonomických studií
Katedra řízení podniku
Estonská 500
101 00 Praha 10
Česká republika
jkotesovcova@volny.cz

INTEGRATED REPORTING AS A MEANS TO DISCLOSE INFORMATION BY SOCIALLY RESPONSIBLE COMPANIES

Joanna Krasodomska

ABSTRACT

The aim of the paper is to present the main assumptions of integrated reporting as a means to provide information concerning the performance of socially responsible companies. It indicates the basic characteristics of financial reporting which is a product of the accounting system and social reporting which gives information referring to the company's impact on society and the environment. It points out that the integration of these two sets of information is necessary for a holistic picture of the company's performance to be obtained. Leading concepts in this respect are integrated reporting guidelines issued by the International Integrated Reporting Council in December 2013.

KEY WORDS

Corporate Social Responsibility, Integrated Reporting, International Integrated Reporting Council.

JEL Classification

M14, M41

INTRODUCTION

Profit has always been considered the strategic goal of business operations and a driving force behind all the activities of a company. As economic development continued, shareholder wealth maximization began to be perceived as the main objective of companies. At the same time the balance sheet profit maximization still remained the most important goal wherein. Other aims included: maintenance of financial liquidity, innovation and the development or strengthening of the market position (Sawicki 2001, s. 10). Contemporary concepts regard the profit as a means to achieve other important results. As Komorowski states "unlike traditional economics, the behavioral approach provides a variety of arguments for (...) accepting as a fundamental objective of business operations the pursuit of growth and building positive relations in business". The author also notes that after the period of finance domination (the so-called *financialization* of economy) which ended with the global crisis, we more and more often witness movement away from the language of money, numbers, and symbols. A holistic approach to business which takes into account not only financial but also the underestimated nonfinancial sphere becomes more adequate.

Financial aspects of business operations are the main field of interest in accounting. Accounting is defined by the American Accounting Association as "the process of identifying, measuring and communicating economic information to permit informed judgments and decisions by users of the information" (*A Statement of Basic* … cited in Porter, Norton 2011, p. 11). The accounting "products" are published financial statements whose format is determined by the existing legal regulations and guidelines. At present, the International Accounting Standards Board and the American Financial Accounting Standards

* Joanna Krasodomska, PhD., Cracow University of Economics, Faculty of Finance, Department of Financial Accounting.

Board are cooperating to develop global accounting standards, which is a matter of particular importance on an international scale.

On the other hand, non-financial business performance in social and environmental spheres is the focus of attention of corporate social responsibility (CSR). CSR takes into account the ethical, social and environmental issues of business activities. The results of business activities in these areas are published in social (sustainability, CSR) reports. They are drawn up on a voluntary basis and the standards for social reporting and its enforcement as well as control mechanisms are not even nearly so well developed as in the case of financial reporting. At the moment, the most widely used guidelines for these disclosures are GRI standards. They set out the basic principles and indicators which can be applied by companies to measure and prepare information regarding their economic, environmental and social performance.

The concept which is developing on the border of the two (financial and non-financial) areas concerning business performance is the idea of integrated reporting which aims at providing a holistic picture of a company's achievements. It should be stressed that it does not imply a simple combination of both perspectives but a clear indication of how CSR is integrated into the company's activities and strategy. The aim of the paper is to present the basics of the integrated reporting framework as a means to disclose information about the performance of socially responsible companies. In order to do so, the author has reviewed the literature on the subject.

Financial and social reporting

The basis for capital markets operations is high-quality, transparent, comprehensible and comparable financial reporting which presents a true picture of the company's condition. It has a very long tradition and efforts have been made on both national and international levels to make sure that it has these features (table 1).

Table 1 Selected characteristics of financial and CSR reporting

Criterion	Financial reporting	CSR reporting
Aim	True and fair presentation of the company assets and financial situation as well as its financial result	Presentation of information on the company performance in economic, environmental and social spheres
In operation	Over 500 years	Over 40 years
Perspective	Economic	Economic, social and environmental
Institutional organization at the international level	International Accounting Standards Board (IASB); Financial Accounting Standards Board (FASB)	Global Reporting Initiative
Degree of formality	High	Low
Regulations/guidelines	Regulations	Guidelines
Addressees	Mainly investors	Stakeholders, including investors
Source of information	Financial statements	Social (sustainability, CSR) reports
Nature of disclosures	Backward looking	Backward and forward looking
Orientation	Short term focus	Long term focus
Verification of information	Obligatory for specific entities	Non-obligatory
Number of reporters	All entities keeping the accounts (in various scopes in accordance with the national regulations or international standards)	In 2011 6,000 companies worldwide (Corporate Register), including 2,300 according to GRI standards

Source: own elaboration

Because of the changes in business operation conditions and the perception of companies as integral elements of social development, their activities have begun to be assessed not only on the basis of economic and financial criteria but also the social and environmental ones. For this reason, more and more companies have started to develop social (sustainable development, CSR) reports containing disclosures on their impacts on the environment and society. It is assumed that at present these reports are published by approximately 6,000 entities worldwide, including about 2,300 which follow the GRI standards of different levels of application (*Decisions, decisions* ... 2012; Global Conference on Sustainability in 2013).

Integrated reporting

Since both types of reporting (financial and social) have evolved separately, natural and essential interdependence between economic, social and environmental aspects of business operations is not apparent. Integrated reporting is the concept which tries to demonstrate that stakeholders must be informed about how an organization's strategy, governance, performance and prospects, in the context of its external environment, lead to the creation of value so that they can make a comprehensive assessment of corporate performance.

Table 2 Selected characteristics of integrated reporting

Criterion	Integrated reporting
Aim	To inform how an organization's strategy, governance, performance and prospects contribute to the creation of its value in the context of the external environment
Perspective	Holistic
Institutional organization	International Integrated Reporting Council (IIRC)
In operation	4 years
Degree of formality	Low
Regulations/guidelines	Guidelines
Addressees	Primarily providers of financial capital, particularly those with a long term view
Source of information	Integrated report
Nature of disclosures	Backward and forward looking
Orientation	Short-medium-long term
Verification of information	Non-obligatory
Number of reporters	In 2011 350 (Corporate Register); 52 (GRI) companies worldwide

Source: own elaboration

The concept of integrated reporting has been developed by the International Integrated Reporting Committee. This organization was established in 2010 and currently operates under the name International Integrated Reporting Council. In April 2013, IIRC published a consultation document called Consultation Draft of the International <IR>Framework. It received approximately 360 comments from all over the world. The final version of the guidelines was published in December 2013 (*The International <IR>Framework* 2013). The fundamental concepts of integrated reporting include: the resources and relations available to the organization which are called capitals (financial, manufactured, intellectual, human, social and relationship, natural) and the ability of the organization to create and maintain value. Integrated Reporting assumes that its creation is the result of the use of a variety of capitals and a consequence of interactions, causes and effects as well as relations other than those directly linked to the capital changes. The main elements of the integrated report include: organizational overview and external environment, corporate governance, business model,

risks and opportunities, strategy and resource allocation, performance, outlook, basis for information preparation and presentation. The guiding principles of the integrated report preparation are: strategic focus and future orientation, connectivity of information, stakeholder relationships, materiality, conciseness, reliability and completeness, consistency and comparability. It should be noted that integrated reporting does not only mean including social and environmental issues in the company evaluation process but also drawing attention to the intangible factors involved in the value creation process and governance.

According to CorporateRegister.com the number of integrated reports published by companies grew over the years 2004-2011 and in 2011 exceeded 350 (*Decisions, decisions* ... 2012, p. 28). However it should be noted, that even though more and more companies are choosing to present their results in the form of an integrated report, they accounted only for 6% of the total reports published in 2011. Slightly different data is presented by statistics which take into account the use of the GRI guidelines. According to them, reports self-declared by reporting organizations as "integrated" accounted for 20% of the reports published in accordance with the GRI requirements in 2011 (14% in 2010.) (*The sustainability content of integrated reports* 2013, p. 5). According to GRI, large private companies are driving the year-on-year rise in the publication of the self-declared integrated reports. The Leading countries are South Africa, the Netherlands, Brazil, Australia and Finland. Globally, the financial sector self-declares more integrated reports than any other sector. About a third of all integrated reports clearly embed sustainability and financial information together and clearly discuss the significance of integration as part of their content. About half of all self-declared integrated reports are two separate publications – an annual report and a sustainability report – published together under one cover, with minimal cross-connection.

In Poland, three companies prepare integrated reports. LOTOS has the longest experience in this regard (since 2010). The other two companies are GAS SYSTEM (2011) and Scanmed Multimedis (2012) (Krasodomska 13, pp. 65-89).

CONCLUSION

The profit-maximizing rule proposed by the traditional theory of economics as one and only aim of business operations does not explain the behavior of many types of companies which is observed nowadays. Although this approach still has many supporters, business executives more and more often recognize the importance of non-economic purposes, declare them as part of the companies' mission and assume responsibility for their implementation. Integrated reporting is the concept which seeks to integrate the company's activities in the areas of economic, social and environmental spheres. It is a response to the changes that have occurred in business operations in recent years and which, among other things, consist in the growing belief that the companies' social and environmental performance has impact on the achieved financial results.

Integrated reporting is closely connected with the CSR concept. It emerged owing to the GRI and the development of sustainability reporting over the years. The idea of CSR has drawn attention to the importance of non-financial information - both quantitative and qualitative for a comprehensive assessment of business activities. For those companies which have implemented social responsibility in their business strategies and do not treat it as marketing or PR actions, the introduction of this type of reporting is something logical and natural. Integrated reporting would not be complete or even would not exist without social reporting. Benefits from the implementation of integrated reporting are consistent with those which are mentioned in the context of the CSR implementation and occur in the sphere of management as well as relations with stakeholders. Despite the above mentioned

interconnections, there are some important differences between these two forms of reporting. Sustainability reporting targets a wider stakeholder audience than does integrated reporting and it focuses on impacts on the environment, society and the economy rather than on the value creation over time.

It should be pointed out that integrated reporting is a concept which continues to evolve. In January 2014, IIRC, ACCA and IAAER announced a call for research proposals for integrated reporting. Problems referred to in the call indicate that areas for further research concern:

- meeting integrated reports users‘ needs, both capital providers and others,
- the materiality and conciseness of the information presented in the integrated report,
- the impact of the reporting organization characteristics (size, country, sector, funding) on the application of integrated reporting.

The fact that research into integrated reporting is encouraged by organizations such as ACCA and IAAER proves the high rank of the problem and is yet another argument for viewing integrated reporting as the future of business reporting.

LITERATURE

[1] *A Statement of Basic Accounting Theory*, Evanston: American Accounting Association, 1966.

[2] *Decisions, decisions…, 2012 Global Winners&Reporting Trends Experienced stakeholders judge the world's leading CR reports*, April 2012.

[3] *Global Conference on Sustainability and Reporting NGO Round Table – GRI Reporting Statistics*, Global Reporting Initiative. 2013.

[4] http://www.corporateregister.com/crra/help/crrahelp.html,

[5] KOMOROWSKI J., Cele przedsiębiorstwa a rozwój gospodarczy. Ujęcie behawioralne. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, 2012, p. 458, ISBN 978-83-7378-757-5.

[6] KRASODOMSKA J., *Sprawozdawczość zintegrowana – aspekty teoretyczne i praktyczne*, in: *Rachunkowość odpowiedzialności społecznej – teoria i praktyka*, M. Remlein (Ed.), Poznań: ZPW „M-DRUK", 2013, p. 239, ISBN 978-83-61287-94-0.

[7] PORTER G. A., NORTON C. L., *Financial Accounting. The Impact on Decision Makers*, Mason: South-Western Cengage Learning, 2011, p. 928, ISBN 9781439080528

[8] SAWICKI K., *Polityka bilansowa jako narzędzie zarządzania firmą*, in: *Polityka bilansowa i analiza finansowa. Nowoczesne instrumenty zarządzania firmą*, K. SAWICKI (Ed.), Wrocław: Ekspert, 2001, p. 167, ISBN 83-87038-87-3.

[9] *The International <IR> Framework*. 2013. International Integrated Reporting Council, December.

[10] *The sustainability content of integrated reports – a survey of pioneers*, Global Reporting Initiative. Research & Development Series 2013.

CONTACT

Joanna Krasodomska, PhD.
Cracow University of Economics
Faculty of Finance
Department of Financial Accounting
Rakowicka 27
31-510 Krakow
Poland
e-mail: joanna.krasodomska@uek.krakow.pl

POROVNÁVACÍ METODY OCENĚNÍ A RELEVANTNÍ ČASOVÉ OBDOBÍ

THE MARKET APPROACH VALUATION AND THE RELEVANT TIME PERIOD

Přemysl Krch, Milan Kubica

ABSTRACT

The article analyzes several issues related to time factor applicable to market approach valuations. The conclusions show that the use of the guideline publicly traded companies method seems to promise less difficulties when performing a sound valuation. Furthermore, the number of available guideline data is far more detailed for the publicly traded companies than for the business sold as a part of public transaction. Also, certain changes could be highly appreciated mainly in the way of understanding the relevant market and splitting the companies between the particular industries.

KEY WORDS

Valuation; Market Approach; Guideline Publicly Traded Company Method; Guideline Public Transaction Method; Time; Comparability; Valuation Multiple.

JEL Classification

G32

ÚVOD

Při oceňování podniku pomocí porovnávacích metod existuje několik přístupů, které může oceňovatel zvolit. Jednou z klíčových otázek při ocenění pomocí tržního porovnání je přitom pojetí času, jímž jsou jednotlivé fáze ocenění poměřovány. Lze přitom vysledovat několik oblastí, v nichž se faktor času může projevit a ovlivnit, jakým směrem se při analýze budeme dále ubírat. V tomto příspěvku bychom některé z nich rádi blíže popsali.

Veřejné srovnatelné transakce versus veřejně obchodované podniky a otázka času

Otázku času musí oceňovatel zvážit v několikeré formě a prolíná se de facto celým procesem ocenění:

- výchozí otázkou je, jaké je datum ocenění, tedy datum, k němuž zjišťujeme odhad hodnoty oceňovaného podniku;
- dále, jaké je množství informací o minulosti, současnosti, ale zejména o budoucnosti oceňovaného podniku;

[*] Ing. Přemysl Krch, Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta financí a účetnictví, Katedra financí a oceňování podniků, spoluautorský podíl 70%. Autor pracuje jako konzultant ve znaleckém ústavu American Appraisal s.r.o. Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu Fakulty financí a účetnictví VŠE Praha, který je realizován v rámci institucionální podpory VŠE IP100040.

[**] Ing. Milan Kubica, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska , spoluautorský podiel 30%.

- přehled dostupných podniků pro porovnání a to, za jaké období pro ně máme k dispozici srovnatelná data, z nichž je možné utvořit referenční rámec pro ocenění;
- v návaznosti na předchozí body, způsob stanovení relevantního období, za něž jsou použity a jsou použitelné tržní údaje;
- způsob, jímž lze případně zohlednit vzdálenější historii či budoucnost ve vztahu k bližšímu období;
- v jistém přeneseném smyslu i způsob, jak se vypořádat s nesouladem mezi daty o ocenění srovnatelných podniků v jednotlivých letech;

K těmto bodům nyní uveďme více.

Datum ocenění

Od data ocenění se přirozeně odvíjí základní časové zarámování celé prováděné analýzy. Na jedné straně nám dává datum ocenění jistý výchozí bod pro pohled do minulosti, podle něhož poměřujeme, jak vzdálená minulost ještě může mít pro ocenění nějakou vypovídací hodnotu. Na druhé straně pak datum ocenění je i přirozenou limitou díky obecně platné zásadě, že oceňovatel by měl v ocenění zohlednit pouze informace k datu ocenění známé nebo rozumně předpokladatelné. Od těchto limit se odvíjí hledání dalších informací.

Množství informací o minulosti, současnosti a budoucnosti podniku a o srovnatelných podnicích

Pokud je známé datum ocenění, je druhou klíčovou otázkou to, jaká data vůbec jsou k dispozici. Snahou by mělo být co největší sladění časového období pro sjednocení údajů dostupných pro oceňovaný podnik a pro srovnatelné podniky. Zde však je možné, že nám jednotlivé metody neposkytnou stejný rozsah informací.

Zásadní rozdíly mezi metodami srovnatelných veřejně obchodovaných společností a srovnatelných transakcí vycházejí už z prvotního informačního nesouladu mezi podniky v těchto dvou skupinách. Na jedné straně stojí veřejně obchodované společnosti podléhající poměrně striktní regulaci ve smyslu formy, rozsahu a pravidelnosti publikování informací provozního a finančního charakteru, k nimž pak mají přístup investoři – držitelé podílů. Navzdory obvyklé existenci kontrolujícího vlastníka vykonávajícího nad takovým podnikem kontrolu a čerpajícího z něj další výhody spojené s touto kontrolou se jedná o poměrně rozsáhlý informační tok. Ten i díky stupňujícím se požadavkům regulátora i mezinárodních účetních standardů, např. na vykazování po segmentech, uvádění zisku na akcii a další údaje, pomáhá investorům utvořit si poměrně ucelený obrázek o aktuální nebo přinejmenším relativně nedávné situaci podniku, do něhož investují. Zároveň je významná část veřejně obchodovaných podniků pokrývána investičními analytiky, kteří poskytují vlastní analýzy a sledují podnik jako celek systematicky po delší dobu.

Naproti tomu podstata dat známých u veřejných transakcí bývá odlišná. Pomiňme nyní situace, kdy se jedná o transakce s podíly veřejně obchodovaných společností. Typickým objektem transakcí bývají firmy privátní. U nich však s větší volností v řízení privátního podniku přichází také nižší míra transparentnosti pro externího uživatele informací. Díky tomu, že je transakce prováděna přímo, bez prostředníka v podobě veřejného kapitálového trhu, dozvídá se obvykle veřejnost pouze o části transakcí, a i to pouze v omezeném rozsahu, že vůbec proběhly. Ohledně takových transakcí pak nemusí být uveřejněno výraznější množství použitelných údajů, jak ukazují následující výsledky výzkumu dat z databáze

Mergermarket, která je považována za jeden z předních zdrojů o proběhnuvších podnikových transakcích.

Vymezení vzorku výzkumu a práce s daty

Jako vstupní data byly použity údaje z databáze Mergermarket. Vzorek výzkumu byl vymezen na země pohybující se z hlediska ekonomické vyspělosti měřené HDP na obdobné úrovni jako Česká republika (dále ČR) plus samotná ČR. Jednalo se celkem o 440 transakcí oznámených v období od 1.1.2012 do 28.2.2013 u společností se sídlem v Chorvatsku, na Kypru, v ČR, Estonsku, Řecku, Maďarsku, Litvě, na Maltě, v Polsku, Portugalsku, na Slovensku a ve Slovinsku. Důvodem pro takto zvolenou selekci byl požadavek, aby vzorek měl stejný rozsah, jaký měl jiný vzorek zpracovávaný v rámci souvisejícího výzkumu dostupnosti dat veřejně obchodovaných společností v uvedených zemích. K tomuto výzkumu více viz Krch (2013). Protože databáze Mergermarket používá své vlastní členění po odvětvích, byly transakce z této databáze přiřazeny do odpovídajících odvětví tak, jak to korespondovalo se souvisejícím vzorkem z druhého výzkumu, který využíval členění dle databáze Onesource. Naší snahou je identifikovat možnosti pro oceňovatele, který by se rozhodl sestavit ocenění pomocí srovnatelných transakcí s podniky ze zemí s obdobnou ekonomickou vyspělostí jako ČR a Slovensko a poskytnout případně některá doporučení, která dle našeho názoru z výsledků našeho šetření mohou vyplývat.

Výsledky výzkumu

Z publikovaných transakcí nebyla u 234 transakcí uvedena cena. To znamená, že údaj o velikosti transakce byl známý u méně než poloviny vzorku. Odpovídá to obecnému trendu tyto informace spíše tajit, ať již z obavy před konkurencí, nebo ve snaze chránit diskrétnost vlastníků a vedení podniků. Podobně i hodnota Enterprise Value, neboli hodnota celého podniku, byla uvedena pouze ve 199 případech. Nižší počet případů než u ceny transakce odpovídá skutečnosti, že cena se někdy objeví jako izolovaná informace, kterou však nedoprovázejí žádné další údaje o finanční pozici podniku. V takovém případě však není možné Enterprise Value stanovit.

Samy údaje o ceně transakce nebo o hodnotě podniku jako celku jsou pak sice užitečné informace, ale pro použití při ocenění pomocí srovnatelných transakcí je klíčovou otázkou to, zda jsme schopni jeden konkrétní údaj o ceně zobecnit do podoby oceňovacích násobků, jimiž by bylo možné odvodit ocenění pro námi posuzovaný podnik. Tím se nám počet transakcí zpravidla dále sníží, neboť významná část transakcí jsou transakce zahrnující pouze převod aktiv či částí podniku, k nimž obvykle vzhledem k praktickým obtížím se získáváním samostatně vykazatelných dat není možné získat srovnatelnou veličinu, na niž lze hodnotu transakce vázat. V takovém případě ale nelze násobky sestavit, a to se logicky musí projevit také na dostupnosti transakcí použitelných pro porovnání.

Výsledky ukazují, že u některých odvětví lze hovořit o relativně solidní datové základně i v rámci jednoho sledovaného roku, byť je zřejmé, že se to týká minima odvětví. Přestože je třeba brát v potaz i případné náhodné či jednorázové vlivy, patří například odvětví potravinářství s celkem 5 transakcemi mezi obory, kde počet transakcí dlouhodobě dosahuje relativně vysokých hodnot. Zároveň se jedná o obor, kde jsou úzce profilované specifické podniky spíše výjimkou. Ve sledovaném vzorku stojí za zmínku ještě obor výroby stavebních materiálů se 3 transakcemi. U ostatních se počet transakcí jeví jako spíše neuspokojivý.

Protože celý výzkum byl vypracován zároveň s druhým výzkumem (viz Krch, 2013) orientovaným na veřejně obchodované společnosti, uveďme alespoň krátké porovnání počtů veřejně obchodovaných společností v nejčetnějších odvětvích a s nimi korespondující počty veřejně známých transakcí za sledovaný vzorek zemí. Už z počtu indikací hodnoty pro jednotlivé násobitele je zřejmý nepoměr mezi dostupnými společnostmi z veřejných trhů a informačně pokrytými transakcemi s prodeji podniků:

- u násobitele cena/zisk na akcii je to 440 veřejně obchodovaných společností oproti 40 transakcím. Přitom 15 odvětví z celkových 84 nabízelo více než 10 veřejně obchodovaných společností;
- u násobitele hodnota podniku/provozní zisk EBITDA je to 664 veřejně obchodovaných společností oproti 42 transakcím. Přitom 24 odvětví nabízelo 10 a více veřejně obchodovaných společností;
- u násobitele hodnota podniku/tržby je to 779 veřejně obchodovaných společností oproti 65 transakcím. Přitom 32 odvětví nabízelo 10 a více veřejně obchodovaných společností;

Z výsledků lze také usuzovat, že ve většině odvětví se na první pohled jeví jako smysluplnější spíše aplikace metody veřejně obchodovaných společností. Konkrétní aplikace nicméně vyžaduje detailnější analýzu jednotlivých porovnávaných společností.

Způsob stanovení délky relevantního období, za něž jsou použity tržní údaje.

Často diskutovanou otázkou je, jaké období považovat za směrodatné pro utvoření srovnání. Ideálním stavem je mít vůči sobě vždy údaje za stejné období pro oceňovaný podnik a pro srovnatelné podniky. Základní spor se nicméně vede mezi příznivci fundamentálních veličin vycházejících z historické finanční pozice podniku a zastánci budoucího výnosu. Logika konstrukce násobitelů vycházející z rozšíření klasického Gordonova vzorce

$$hodnota = \frac{volný\ peněžní\ tok\ (t+1)}{WACC - tempo\ růstu}$$

podporuje spíše násobitele založené na budoucích ukazatelích.

Pokud se podíváme na rozklad zlomku samotného násobitele, můžeme identifikovat některá specifika u obou metod:

$$\frac{cenová\ veličina}{veličina\ založená\ na\ finanční\ situaci\ podniku}$$

V případě obou metod se výše cenové veličiny u racionálního investora odvíjí od očekávaných budoucích přínosů, které mu držení vlastnického podílu nebo dluhu daného podniku přinese. Jde tedy jednoznačně o pohled do budoucna.

U metody veřejně obchodovaných společností se jedná zpravidla o relativně konsensuální pohled trhu vycházející z hodnocení investorů – obvykle držitelů menších podílů. Ti vycházejí při svém rozhodování z veřejně přístupných zdrojů o podniku a oboru jeho podnikání i trzích, kde podnik působí. Z nich je obvykle možné zjistit také mnohé údaje ke konstrukci jmenovatele zlomku, tedy k finančnímu ukazateli. Ten bývá solidně dostupný za historické období. Přinejmenším u předních burzovních společností však často lze najít i

údaje s predikcemi budoucího hospodaření. To nám umožňuje často slušnou možnost volby v tom, zda použít násobitele historické nebo budoucí, zároveň je díky informační povinnosti podniků výrazně lépe vidět i dopad případných rozhodnutí strategického charakteru na vnímání hodnoty podniku investory.

Naproti tomu metoda srovnatelných transakcí poskytuje výrazně omezenější rozsah informací. Již u cenové veličiny není jasné, zda při transakci byly jako výchozí použity údaje za historii (kdy vcelku běžně existují na trhu investoři, kteří výhodnost investice poměřují na základě předem stanovené hodnoty určitého násobitele za poslední známý rok hospodaření) nebo za budoucnost, ať již plánovanou či na základě nastaveného směřování podniku reálně očekávanou. U nám známých finančních ukazatelů pak prakticky vždy musíme pracovat pouze s údaji za minulé roky. Není za nimi zřejmé, jaký násobitel skutečně odpovídal transakci dle investorovi známých informací. Během nákupní due diligence mohly být jako směrodatné veličiny pro konstrukci násobitelů stanoveny novější ukazatele, nebo se mohla transakce vázat na zcela jiné ukazatele, které nebyly primárně finanční (např. podíl trhu, nebo počet lůžek hotelu apod.) a může se tedy jednat o poměrně výrazný rozdíl oproti vnímání ostatních potenciálních investorů, disponujících menším množstvím informací.

Některé možnosti, jak omezit časový nesoulad a další nekonzistenci dat

Z uvedeného přehledu je zřejmé, že pro odpovídající pokrytí oceňovaného podniku srovnatelnými firmami je u většiny odvětví často třeba vzorek rozšířit. Nevyhneme se tedy hledání dalších dat, při němž máme v zásadě dvě možnosti:

a) rozložit hledání na delší období; to s sebou nese nutnost jistých úprav v datech, jimž se budu věnovat dále;
b) zaměřit hledání na jinak vymezenou oblast, ať již geograficky, nebo odvětvově tak, aby však zůstal zachován základní cíl, jímž je nalézt podniky s podobným výnosovým a rizikovým profilem jako oceňovaný podnik.

Běžnou metodou užívanou v praxi je použití dat z delšího časového období. Lze ji použít různými způsoby. Použití průměru za určité časové období může eliminovat jednorázové výkyvy, které by mohly zkreslit výsledek.

V případě metody veřejně obchodovaných společností se v závislosti na dostupnosti dat používají často vážené průměry posledních let nebo průměr nejaktuálnějšího historického období a budoucnosti. Díky utvoření vzorku společností s uceleným souborem dat je pak možností konkrétní volby obvykle více a je spíše otázkou citu oceňovatele, jaké váhy přidělí jednotlivým obdobím. Obvyklý postup preferuje spíše blízké budoucí nebo bezprostředně předcházející minulé období před vzdálenější budoucností.

U metody srovnatelných transakcí se většinou musíme orientovat podle historicky konstruovaných násobitelů, a to převážně z malého objemu použitelných transakcí. Možným řešením pak může být volba relevantního období na více let, ideálně tak, aby zvolené období pokrylo celý ekonomický cyklus od doby, kdy dosáhl naposledy přibližně stejné fáze jako k datu ocenění. Jde o způsob, jak i u úzce profilovaných odvětví lze utvořit širší vzorek transakcí očištěný o případné jednorázové či krátkodobé vlivy. Podobně lze použít např. i násobitele z transakcí za několik let, které lze navzájem srovnat na stejnou základnu pomocí koeficientu odvozeného z meziročních změn určitého indexu burzovního trhu. Pro použití v regionu České republiky a Slovenska se jako ideální nabízí index varšavské burzy, který je

díky množství obchodovaných titulů diverzifikovaný a nepodléhá tak silně vývoji jednotlivých titulů.

Druhou možností je redefinovat samotnou oblast hledání. Jedná se o tematiku, jež svým rozsahem dalece přesahuje možnosti tohoto příspěvku, a proto ji nebudeme dopodrobna rozebírat. Jistý směr ale naznačují například údaje o skladbě indexu S&P 500. Jak uvádí Melton et al (2014), dosahoval u podniků zařazených v tomto indexu v letech 2008 - 2012 podíl tržeb generovaných mimo USA úrovní 46,1-47,9%. Je zřejmé, že S&P 500 se postupně stal globálním indexem, a nabízí se tedy možnost hledat podniky také na burzách mimo domovský region. Ve světle výše uvedených faktů bychom proto navrhovali změnit nahlížení na to, co lze vnímat jako výchozí trh pro hledání srovnatelných podniků.

Zároveň roste podíl těch firem, které nedodávají fyzický produkt, ale buď nabízejí služby, nebo např. softwarová řešení. Jedná se o navzájem značně odlišné podniky, které však podle tradičního dělení jsou obvykle odvětvově agregovány do jedné nebo dvou skupin. Je proto zřejmé, že na probíhající změny v ekonomické struktuře společnosti by mělo začít reagovat také statistické sledování a začlenění těchto firem.

ZÁVĚR

Z provedené studie se jeví přinejmenším pro analýzy omezené na užší časové období jako smysluplnější použití metody veřejně obchodovaných společností, než veřejných transakcí. Platí to přinejmenším pro země obdobné ekonomické vyspělosti jako ČR a Slovensko. Pro použití u delších srovnávaných období nebo širších geografických celků tyto závěry zatím nebyly autory tohoto článku zkoumány a jsou jednou z oblastí, kterými bude vhodné se dále zabývat.

LITERATÚRA

[1] KRCH, PŘEMYSL. Dostupnost oceňovacích multiplikátorů pro Střední a Východní Evropu. In: *Oceňování 4/2013*. Praha: Vysoká škola Ekonomická v Praze – Nakladatelství Oeconomica. 2013. s. 39-61. ISSN 1803-0785

[2] MELTON, MICHAEL et al. 2014. CAFÉ Program Performance. *Přednáška.* Praha: Vysoká škola Ekonomická v Praze. 02. 01. 2014.

[3] Data pro výzkum: databáze Mergermarket

KONTAKT

Ing. Přemysl Krch
Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta financí a účetnictví
Katedra financí a oceňování podniků
Náměstí Winstona Churchilla 4
130 67 Praha 3
Česká republika
e-mail: pkrch@seznam.cz

Ing. Milan Kubica, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/a
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: mkubica@corpora.sk

SPÔSOBY AKO MÔŽEME BUDOVAŤ ZNAČKU
WAYS HOW WE CAN BUILD THE BRAND

Martin Križan, Pavel Škriniar

ABSTRACT
Brand which has functional and also symbolic meanings serves as a link between product, service or business and (potential) customers. Brand now is classified among the most powerful tools that significantly affectt he business itself. Build and develop brand is one of the basic directions of activity of any successful enter prise that wants to be competitive and to know your future.

KEY WORDS
Brand, brand image, brande quity, global enviroment, strategic brand management.

JEL klasifikácia
M31

ÚVOD

Vo všeobecnosti je budovanie značky veľmi citlivýa pružný proces, ktorý reaguje na všetky zmeny, ktoré prebiehajú v celej oblasti pôsobeniaznačky. Tento proces v sebezahŕňazaujímavý mix psychológie a marketingovej taktiky, ktoré sú pri budovaní značky vzájomne prepojené. Ich zámerom je docieliť, aby sa značka dostala do povedomia širokej verejnosti. Lebo ak značku dokážu ľudia okamžite rozpoznať, resp. ju identifikovať a prepojiť ju s produktmi, okamžite jej viac dôverujú a predstavuje pre nich dôveryhodný zdroj, pretože ju rozpoznali prostredníctvom pamäte a to má väčší význam, ako keby sa k danej značke dostali cez referencie alebo odporúčania.Každá spoločnosť by sa preto mala snažiť o jej zviditeľnenie a pokúsiť sa zabezpečiť, aby so značkou bolispájané pozitívne asociácie.

BUDOVANIE ZNAČKY

Strategické riadenie značky (strategic brand management) znamená proces budovania, ktorý sprevádza značku celým jej životným cyklom. Jedným z veľmi dôležitým krokom v jej budovaníje vytvorenie vízie značky,pretože práve víziaznačky ovplyvňuje jej budúcnosť. Ak značka nemá víziu je to niečo podobné ako keby nemal človek vlastnú osobnosť,schopnosť samostatne rozmýšľať a na tomto rozmýšľaní zakladať svoje rozhodnutia.Značka bez vízie sa môže ľahko stať iba logom, ktoré sa proste nalepí na nejaký výrobok,ale spotrebiteľovi nič nepovie. Vízia značky napomáha rozhodovaciemu procesu, pretožepri budovaní značky je dôležité, aby predstavovala to, za čím si stojí a vykonané rozhodnutia napr. v oblasti dizajnu nových produktov, spôsobe distribúcie, propagácie či cenovej politiky sa nesmú odkláňať od plánovanej budúcnosti, účelu a súboru hodnôt, ktoré značka predstavuje. Bez jasne určenej

[1]Ing. Martin Križan, PhD. Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, spoluautorský podiel 50%.
[2]Ing. Pavel Škriniar, PhD. Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikových financií, spoluautorský podiel 50%.

vízie pri budovaní značky môže dôjsť k tomu, že výsledkom celého snaženia vznikneznačka, ktorá nie je cielená, nemá zmysel alebo značka, ktorá sa vzdialilasvojej oblasti podnikania[3].

Samozrejme, že zmyslom a účelom značky by mal byťrast výnosov a zisku pre jej vlastníka. Ale na druhej strane ako povedal v jednom rozhovore David Plastow, vtedajší riaditeľ spoločnosti Vickers:

„Zisk je vedľajším produktom nášho podnikania, a keď budeme vyrábať naše tanky, inkubátory a Rolls Royce na veľmi vysokej úrovni a budeme ich propagovať ako najlepšie vieme, potom bude zisk ako vedľajší produkt plynúť do našej spoločnosti... Pokiaľ ale niekedy získame dojem, že hlavným produktom našej spoločnosti je zisk a automobily Rolls Royce, inkubátory a tanky sú vedľajším produktom, potom budeme päť rokov pred svojim zánikom.

Primárnym významom účelu značky teda nie sú zisky spoločnosti alebo odlíšenie značkyod ostatných, čomu samozrejme jej účel môže napomôcť. Účel značky by mal byť motivujúcimpre spoločnosť a mal by motivovať aj jej zamestnancov k lepším výkonom. Mal byvzbudiť v pracovníkoch pocit, že robia niečo dôležité a prospešné pre celú ľudskú spoločnosť, nielen pre firmu, nadriadeného či seba.[4]

Pri budovaní značky si treba zároveň uvedomiť, že značky majú schopnosť nielen odovzdávať informácie, ale tiež vyvolať nejaké silné pocity (pozitívne alebo negatívne), ktoré sú spájané s podnikmi a produktmi, ktoré zastupujú a preto je potrebné budovať povedomie o značke, t.j. ide v podstate o snahu zväčšovať počet spotrebiteľov, ktorí niečo vedia o značke alebo ju poznajú.Okrem toho je potrebné pri budovaní značky sa pokúsiťpremeniť pridanú hodnotu produktu do značky, udržiavať diferenciačnú výhodu značky a rozvíjať u spotrebiteľov tzv. brand thinking (teda „značkové myslenie“ namiesto „produktového myslenia“).

Pri "budovaní značky" ide vlastne o budovanie profilu značky, resp. podniku, ktorý je značkou reprezentovaný s cieľom vytvoriť vzájomných vzťahov medzi dvoma identitami – značkou a zákazníkom. Výsledkom tohto vzťahu je fakt, že zákazník bude dlhodobo preferovať konkrétnu značku – stane sa lojálnym zákazníkom. Podľa Pavla Rypáčka finančné prostriedky vydané na získanie nového zákazníka sú šesťkrát väčšie než tie, ktorými by sa udržal doterajší zákazník. Podľavýsledkov štúdie spoločnosti Marketing Metrics je pravdepodobnosť, že sa podarí niečo predať novému zákazníkovi je asi 5 – 20%, zatiaľ čo pravdepodobnosť predaja doterajším zákazníkom je 60 – 70%.[5]Z toho vyplýva, že podniky by sa mali snažiť udržiavať skupinu lojálnych zákazníkov a prostredníctvom nich sa pokúšať získavať aj nových zákazníkov.

SPÔSOBY AKO MÔŽEME BUDOVAŤ ZNAČKU

V súčasnosti má budovanie značky oveľa väčší význam a rozsah pôsobnosti ako v minulosti.Existuje niekoľko dôvodov pre toto tvrdenia a jedno z nich je aj fakt, že svetový obchod prešiel aj na on-line spôsob, čo vytvára úplne novú dimenziu a možnosť budovania značky. Tento ďalší spôsob obchodovania vytvoril veľa nových trhov a rastúca stredná trieda v krajinách, ako je India, Čína, Brazília, Rusko a na mnohých ďalších miestach núti podniky kreatívne sa zamyslieť pri doterajšom spôsobe budovania značky.

Internet v súčasnosti ponúka nekonečné možnosti, ako podporiť, resp. budovať značku a zvýšiť celkovú výkonnosť spoločnosti prostredníctvom strategickej realizácie brand

---

[3]AAKER, David A. Brand building: budování obchodní značky : vytvoření silné značky a její zavedení na trh. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2003. 306 s. ISBN 807-22-6885-6.

[4]DE CHERNATONY, Leslie. Značka: od vize k vyšším ziskům. 1. vyd. Brno : Computer press, 2009. 315 s. ISBN 978-80-251-2007-1.

[5]RYPÁČEK, P. Brand management a informace, které je dobré mít neustále na paměti. *Elektronická verze Marketingových novin* [online]. [cit.2014-03-23]. Dostupné na internete: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?action=view&article_id=1195>

managementu. Treba si uvedomiť, že najlepšie značky dneska sú založené na silnej myšlienke a vyznačujú sa pozoruhodnou kreativitou. Základom každého úspešného brand managementu je jednak **predstava o dôslednosti v komunikácii a skúsenostiach**a zároveň podpora zo strany obchodnej stratégie, ktorá je v súčasnom rýchlo dynamickom svete nevyhnutná.

Základným odrazovým mostíkom na ceste k úspechu on-line je zvýšiť online prítomnosť spoločnosti. Na zvýšenie známosti medzi cieľovými segmentmi, majú podniky dnes k dispozícii celú radu rôznych nástrojov. Môžuvyužiť napr. online PR články, microsity a mnohé ďalšie ako napríklad aj remarketing.

Ide o metódu cielenej internetovej reklamy, ktorá bola vyvinutá Googlom. Remarketing umožňuje osloviť ľudí, ktorí v minulosti navštívili webové stránky konkrétneho podniku. Týmto minulým návštevníkom je možné dokonca zobraziť reklamy, ktoré sú pre nich ušité na mieru na základe toho, ktoré stránky navštívili.V jednoduchosti zmysel tejto metódy možno vysvetliť na príklade:

Ľudia vyhľadávajúci topánky s vysokým opätkom navštívia váš internetový obchod, aby si pozreli, aké topánky s vysokým opätkom ponúkate. Týchto zákazníkov možno pridať do zoznamu Spoločenské topánky s cieľom zobrazovať im reklamy na súvisiace produkty. Vaše reklamy sa potom môžu zobrazovať týmto zákazníkom pri ich návšteve iných webových stránok v Reklamnej sieti Google. Ak by zákazníci prípadne aktívne hľadali topánky s vysokým opätkom, môžete nastaviť úpravu cenovej ponuky pre tento remarketingový zoznam vo Vyhľadávaní Google. Týmto zákazníkom by sa namiesto štandardnej reklamy o vašom obchode zobrazovala reklama, ktorá by ponúkala špeciálne zľavy na topánky s vysokým opätkom. Táto reklama ich môže podnietiť k návratu na vaše webové stránky, aby si kúpili nejaký pár[6].

Z tohto jednoduchého príkladu vyplýva, že remarketing ponúka možnosť ďalej pracovať s niekým, kto nejakým spôsobom prejavil záujem o produkt alebo službu konkrétnej spoločnosti a zároveň umožňujesa zákazníkom v prípade ďalšej návštevy internetuvhodnou reklamou pripomenúť či imposkytnúť zľavu, ktorá ich podnieti navštíviť stránky konkrétnej spoločnosti a zvýšiť tak šancu na úspech v podobe zrealizovaného nákupu.

Ďalšou možnosť ako zvýšiť známosť spoločnosti v on-line prostredí je využívanie bannerovej kampane, resp. reklamy. Podľa výsledkov prieskumu Asociácie internetových médií investujú zadávatelia reklamy do bannerov stabilne okolo 50% z prostriedkov vyčlenených na online marketing. Ide o veľké spoločnosti s veľkými rozpočtami na marketing. Bannery majú nepochybne svoje miesto medzi reklamnými formátmi používanými na internete. Sú to akési online billboardy, prostredníctvom ktorých je možné pomerne efektne propagovať tovar alebo službu. Možnosť grafického spracovania a dokonca animácie má schopnosť zaujať pozornosť návštevníka stránok, na ktorých je banner umiestnený. Samozrejme aj napriek značnej nevýhodnosti a nízkej finančnej efektívnosti bannerová reklama pri správnej stratégii, vhodnom kreatívnom a grafickom spracovaní, správnom umiestnení a cielení môže dosiahnuť úspech a preto je potrebné sa pri budovaní značky zaoberať aj touto formou[7].

K efektívnejším spôsobom budovania značky patrí vhodné využitie potenciálusociálnych médií ako napr. Facebook, Twitter a LinkedIn. Ide o skvelé spôsoby a možnosti, ako zvýšiť povedomie o značke medziexistujúcimi a potenciálnymi zákazníkmi. Pri práci s nimi si musíme uvedomiť a najmä mať neustále na pamäti, že ich podstatou je možnosť rýchlo rozšíriť posolstvo medzi ľudí, za predpokladu, že je toto posolstvo pre nich dostatočne zaujímavé a zároveň rýchlo získať spätnú väzbu na svoje aktivity.Tiež je potrebné

[6]Ako funguje remarketing. [online]. [cit.2014-03-31]. Dostupné na internete: <https://support.google.com/adwords/answer/2454000?hl=sk>

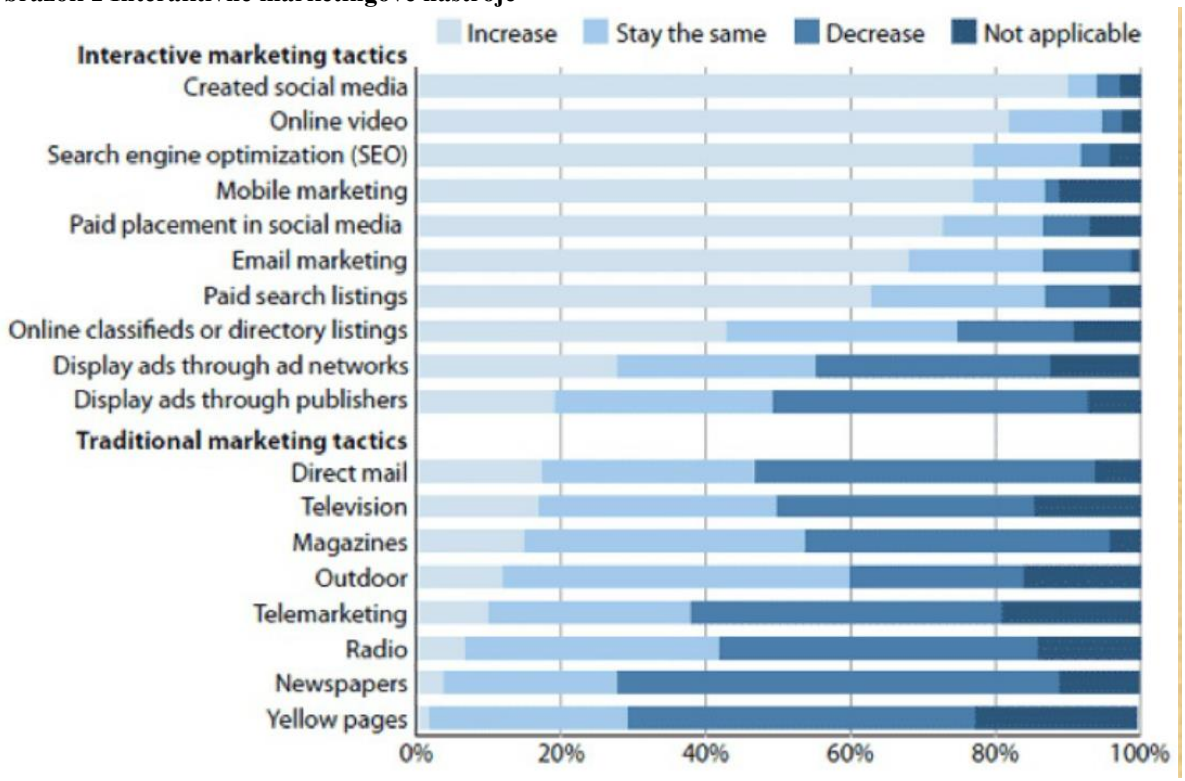
[7]Bannerová reklama: Je vhodná pre vašu kampaň?.[online]. [cit.2014-03-31]. Dostupné na internete: <http://marketing.krea.sk/clanky/bannerova-reklama/>

mať na pamäti, že sociálne médiá neslúžia len na šírenie reklamy. Tieto média totiž menia spôsob, akým môže spoločnosť operovať v online priestore.

Umožňujú priamu interakciu so zákazníkom, čo spoločnosti uľahčuje identifikovať svojich fanúšikov, zákazníkov, potenciálnych zákazníkov a tých, ktorí šíria negatívne informácie, čo spoločnosti umožňuje s takouto skupinou pracovať a budovať s nimi vzťah. Okrem toho sociálne média ponúkajú možnosti ako transformovaťzákazníkov z pasívnych na aktívnych alebo vhodným spôsobom ovplyvniť aj špecifické skupiny potencionálnych zákazníkov.Propagácia spoločnosti, jej produktov a služieb napríklad prostredníctvom Facebooku poskytuje možnosti, ktoré sa len ťažko dajú nájsť pri reklamných kampaniach v štandardných médiách.Samozrejme použi sociálnych médií je omnoho širšie a obmedzenie sa len na čistý marketing oberá spoločnosť o potenciálne zisky alebo úspory.

Okrem týchto spomínaných nástrojov nasledujúci obrázok poukazuje aké nástroje sa pri budovaní značky v online prostredí budú dostávať čoraz viac do popredia a ktorých použitie bude na ústupe.

Obrázok 1 Interaktívne marketingové nástroje



Zdroj: Interactive Marketing Tactics Heading in to 2010. [online]. [cit.2014-03-31]. Dostupné na internete:<http://www.wolf21.com/blog/interactive-marketing-tactics/>

Ďalším spôsobom ako možno podporiť budovanie značky sú aktivity, ako:

- schopnosť byť dostatočne kreatívny v súvislosti s podnikateľskou činnosťou,
- spoločenský zodpovedné podnikanie,
- vytváranie zdieľanej hodnoty – **creating shared value.**

Schopnosť podniku vytvoriť niečo zaujímavé o svojom podnikaní a vhodnou formou to publikovať napr. na internete vo forme videa na YouTube-be, formou zaujímavej fotogalérie, správou, blogom či stránkou na Facebooku si ľudia môžu ľahko nájsť a týmto spôsobom sa podnik môže dostávať do pozornosti a priazne širokej verejnosti.

Ak určitá aktivita, resp. činnosť realizovaná zo strany podniku niečo vo verejnosti zanechá, môže to ľudí podnietiť k tomu, aby o ňom napr. na webe komunikovali alebo diskutovali. Takéto diskusie veľakrát vedú k tomu, že u ľudí sa vytvára potreba sa viac

dozvedieť o samotnom podniku a zároveň aj o produktoch, resp. službách, ktorými sa prezentuje na trhu. Toto novovytvárané povedomie a nutkanie lepšie spoznať podnik a výsledky jeho podnikateľskej činnosti môžu zohrávať v konečnom dôsledku dôležitú rolu v procese budovania značky.

Ďalším aktivitou, ktorej efekt môže určitým spôsobom podporiť budovanie značky je „**zodpovedné podnikanie**“ zabezpečujúce ekonomickú úspešnosť podnikania zhrnutím troch základných oblastí, a to sociálnej, environmentálnej a ekonomickej. Inými slovami ide o uspokojovanie potrieb zákazníkov v súlade s usmerňovaním očakávania ďalších ľudí, ako sú dodávatelia, zamestnanci a komunita. Spoločensky zodpovedné podnikanie znamená v čo najväčšej miere prospievať spoločnosti a šetriť životné prostredie prostredníctvom zníženia environmentálnych dopadov v podniku. Ide teda o určitý kontinuálny záväzok podnikov správať sa eticky, prispievať k trvalo udržateľnému ekonomickému rozvoju a zároveň prispievať k zlepšovaniu sociálnej oblasti ako napr. kvality života zamestnancov, ich rodín, rovnako ako lokálnej komunity a spoločnosti ako celku, ako aj v oblastiochrany životného prostredia (napr. znižovanie spotreby energií a CO2, produkcia eko-výrobkov)[8]. Inak povedané ide o záväzok podnikov voči všetkým skupinám, z ktorých sa skladá spoločnosť a nielen voči ich akcionárom“[9].

Medzi aktivity, ktorých vplyv by moholpodporiť budovanie značky **je creating shared value /CSV/, t.j. vytváranie zdieľanej hodnoty**“.Zmyslom tohto konceptu je, že *konkurencieschopnosť podniku je prirodzene spojená s blahom komunity*. Ide o aktivity, v rámci ktorých podnik využíva svoj potenciál na riešenie konkrétnej spoločenskej potreby s očakávaním návratnosti vložených investícií. Inak povedané, podnik sa snaží vytvárať spoločnú hodnotu:

pomáhať okolitej spoločnosti a zároveň zvyšovať svoju produktivitu a ziskovosť.

Ako si môžeme teda všimnúť, potenciál **brand management** má široké využitie a uplatnenie. Zahŕňav sebe široký komplex činností ako napr. budovanie, riadenie, meranie a udržovanie hodnoty značky, ktorá predstavuje akúsi pridanú hodnotu, ktorú samotná značka prepožičiava produktu alebo službe, čo sa následne môže prejaviť v cenách, trhových podieloch, ziskovosti, vyššej vernosti zákazníkov, v menšej zraniteľnosti voči krízam a konkurencii, vo vyšších maržách a v možnosti rozširovať značku i na ďalšie produkty[10].

Z tohovyplýva, že samotná hodnota značky je finančným výsledkom schopnosti manažmentu ovplyvniť silu značky cez taktické a strategické konanie tak, aby značka poskytovala väčšie súčasné a budúce zisky a nižšie rizika[11],čo sa časom môže premietnuť do zvyšovania hodnoty podniku a investície do budovania značky budú predstavovať tak investície do budúcich príjmov podniku.

Nasledujúca tabuľka slúži ako ilustrácia, aby sme si dokázali predstaviť, aké hodnoty dokážu niektoré značky dosiahnuť, ak je brand management podniku úspešný.

---

[8] WBCSD: Corporate Social Responsibility: Making good business sense 2000. [cit. 2013-12-28] [online]. Dostupné na internete: <http://www.wbscd.ch/templates/TemplateWBCSD2/layout.asp?type=p&MenuId=ODU&doOpen=1&ClickMenu=RightMenu>

[9]Jones, T.M. Corporate Social Responsibility revisted, redefined, California Management Review, 1980, in: Archie B. Carroll: Corporate Social Responsibility. Evolution of the Definitional Construct., in BUSINESS SOCIETY, Vol 38 No. 3, September 1999

[10]KOTLER, P; KELLER, K. L. 2007. *Marketing management.* 12. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 314 s. ISBN 8024713594,

[11]ELLIOTT, R. - PERCY, L.2007. *Strategic brand management.* Oxford : Oxford University Press, 2007. 265 s. ISBN 0-19-926000-1,

Tabuľka 1 Top najhodnotnejšie značky na svete za rok 2013

Rank 2013	Category	Brand	BrandValue 2013 ($M)	BrandValueChange
1	Technology	Apple	185,071	1%
2	Technology	Google	113,669	5%
3	Technology	IBM	112,536	-3%
4	FastFood	McDonald's	90,256	-5%
5	Soft drinks	Coca-Cola	78,415	6%
6	Telecoms	AT&T	75,507	10%
7	Technology	Microsoft	69,814	-9%
8	Tobacco	Marlboro	69,383	-6%
9	Creditcards	Visa	56,06	46%
10	Telecoms	China Mobile	55,368	18%

Zdroj: Najhodnotnejšou globálnou značkou je Apple. [online]. [cit.2014-03-31]. Dostupné na internete: <http://www.macblog.sk/novinky/apple-je-uz-treti-rok-po-sebe-najhodnotnejsou-znackou-sveta-7778.html>

Rebríček hodnôt jednotlivých značiek zobrazený v tabuľke č.1 je zostavený prieskumnou spoločnosťou Millward Brown Oprimor. Ako vyplýva zo štúdie BrandZ™ – Top 100 Most Valuable Global Brand pre rok 2013, lídrom zostáva Apple, ktorý medziročne rástol len na úrovni 1 %. Naproti tomu hodnota jeho najbližšieho konkurenta - Samsungu, ktorý je teraz na 30. pozícií, medziročne rástla o 51 %. Napriek silnejúcej konkurencii si však Apple dokázal udržať pozíciu lídra a práve to dokazuje, akú hodnotu jeho značka má.

Pri poradí značiek v rebríčku sado výpočtu hodnoty značky, popri finančných dátach, zohľadňujú aj názory súčasných a potenciálnych zákazníkov značky na základe rozhovorov s viac ako 2 miliónmi spotrebiteľov na celom svete. Vnímanie značky je pre spoločnosť Millward Brown kľúčovým vstupom pri stanovení hodnoty značky, ktorá v prípade svojej úspešnosti dokáže priniesť svojmu vlastníkovi ekonomickú pridanú hodnotu a značne prispieť k plneniu hlavného cieľa podnikateľskej činnosti, t.j. k rastu trhovej hodnoty podniku[12].

ZÁVER

V dnešnom svete, je branding dôležitejšie ako kedykoľvek inokedy. V súčasnom turbulentnom období má brand management potenciál vybudovať neuveriteľnú hodnotu v podobe značky pre mnohé podniky. V mnohých spoločnostiach a podnikoch, ktoré dnes na trhu existujú sa brand management stal neoddeliteľnou súčasťou ich celkového úspechu na vysoko konkurenčnom trhu. Napriek tomu, že budovanie značky môže trvať roky, má zásadný význam a opodstatnenie pre celkový úspech spoločnosti vo svete.V dnešnom svete preto budovanie značky môžeme zaradiť medzi fenomén, prostredníctvom ktorého väčšina spoločností buduje svoje hodnoty, komunikuje so samotnými zákazníkmi, čím si postupne buduje svoju hodnotu na trhu. Práve preto si proces efektívneho riadenia značky vyžaduje vytvorenie jasnej koncepcie, vízie, využívanie všetkých možných spôsobov ako podporiť budovanie značky a robiť rozhodnutia, resp. realizovať také aktivity, ktoré podporia samotný brand management.

[12]Najhodnotnejšou globálnou značkou je Apple. [online]. [cit.2014-03-31]. Dostupné na internete: <http://www.macblog.sk/novinky/apple-je-uz-treti-rok-po-sebe-najhodnotnejsou-znackou-sveta-7778.html>

LITERATÚRA

[1] AAKER, David A. Brand building: budování obchodní značky : vytvoření silné značky a její zavedení na trh. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2003. 306 s. ISBN 807-22-6885-6.

[2] JONES, T.M. Corporate Social Responsibility revisted, redefined, California Management Review, 1980, in: Archie B. Carroll: Corporate Social Responsibility. Evolution of the Definitional Construct., in BUSINESS SOCIETY, Vol 38 No. 3, September 1999

[3] DE CHERNATONY, Leslie. Značka: od vize k vyšším ziskům. 1. vyd. Brno : Computer

[4] press, 2009. 315 s. ISBN 978-80-251-2007-1.

[5] ELLIOTT, R. - PERCY, L.2007. *Strategic brand management.* Oxford : Oxford University Press, 2007. 265 s. ISBN 0-19-926000-1,

[6] KOTLER, P; KELLER, K. L. 2007. *Marketing management*. 12. vydání. Praha : GradaPublishing, 2007. 314 s. ISBN 8024713594,

[7] Najhodnotnejšou globálnou značkou je Apple. [online]. [cit.2014-03-31]. Dostupné na internete: <http://www.macblog.sk/novinky/apple-je-uz-treti-rok-po-sebe-najhodnotnejsou-znackou-sveta-7778.html>

[8] Ako funguje remarketing. [online]. [cit.2014-03-31]. Dostupné na internete: <https://support.google.com/adwords/answer/2454000?hl=sk>

[9] Bannerová reklama: Je vhodná pre vašu kampaň?. [online]. [cit.2014-03-31]. Dostupné na internete: <http://marketing.krea.sk/clanky/bannerova-reklama/>

[10] RYPÁČEK, P. Brand management a informace, které je dobré mít neustále na paměti. *Elektronická verze Marketingových novin* [online]. [cit.2014-03-23]. Dostupné na internete: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?action=view&article_id=1195>

[11] Interactive Marketing Tactics Heading in to 2010. [online]. [cit.2014-03-31]. Dostupné na internete: <http://www.wolf21.com/blog/interactive-marketing-tactics/>

[12] WBCSD: Corporate Social Responsibility: Making good business sense 2000. [cit. 2013-12-28] [online]. Dostupné na internete: <http://www.wbscd.ch/templates/TemplateWBCSD2/layout.asp?type=p&MenuId=ODU&doOpen=1&ClickMenu=RightMenu>

KONTAKT

Ing. Martin Križan, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: krizanmartin1@gmail.com

Ing. Pavel Škriniar, PhD
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: pavel.skriniar@euba.sk

PROFESIJNÁ ETIKA ZNALCA

THE PROFESSIONAL ETHICS OF EXPERT

Milan Kubica

ABSTRACT
The present article is devoted to professional ethics, code of ethics and the notion of ethics in expert´s activity. There should be an Expert´s Code of Ethics, like in other professions, which would assist members of this professional group in navigation and making decisions in the field of ethics. In most professions, that are performed on the basis of specific legislation (such professions as commercial lawyers, executors, doctors, notaries, etc.) there is a professional association that brings together individual members and also ensures compliance with the Code of Ethics. Expert´s Code of Ethics has not been received by some expert association or union. Aim of this article was refer on this fact and table a scheme of Expert´s Code of Ethics for professional community.

KEY WORDS
Ethics, professional ethics, code of ethics, expert

JEL Classification
A13, Z19

ÚVOD

V dnešnej dobe sa čoraz viac stretávame s fenoménom absencie etiky v mnohých oblastiach súčasnej spoločnosti, nevynímajúc podnikateľskú či profesijnú sféru.

Profesijná etika je v súčasnosti považovaná za prudko sa rozvíjajúcu disciplínu, ktorá živo reflektuje priestor profesijného konania profesionálov a jeho špecifické problémy. Cieľom, ku ktorému súčasné profesijné etiky smerujú je princíp spoločenskej zodpovednosti vo vzťahu ku škále spoločenských hodnôt, ktorým má tá ktorá profesia slúžiť. Profesijná etika je tak odvetvie etiky, ktorého predmetom je systém noriem upravujúcich povinnosti odborníka ku klientovi, verejnosti, k súdu a k profesijným kolegom. Preto je nevyhnutné vytvoriť určité etické smernice pre činnosť všetkých členov danej profesijnej oblasti s cieľom zjednotiť a koordinovať danú profesijnú skupinu v zodpovednom prístupe ku všetkým jednotlivcom a skupinám, ktorých sa dotkne ich činnosť alebo rozhodnutie. Profesijná etika tak plní funkciu akéhosi regulátora správania členov skupiny v súlade s hodnotami, morálnymi normami a etickými princípmi danej profesijnej skupiny. Profesijná etika je tak odrazom prieniku spoločenských, skupinových a individuálnych hodnôt.

Jadrom profesijnej etiky je profesijný ***etický kódex***, ktorý v inštitucionalizovanej forme tvorí normatívny základ profesijnej etiky. Etický kódex by mal vo všeobecnosti odrážať záujem určitej profesijnej skupiny riadiť a regulovať konanie svojich členov na základe istých etických pravidiel. Mal by taktiež pomáhať riešiť konfliktné situácie, čo znamená, že by mal uľahčovať členovi profesijnej skupiny rozhodnúť sa v situáciách, keď sa

[*] Ing. Milan Kubica, PhD., Katedra podnikovohospodárska, FPM EU v Bratislave, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail: mkubica@corpora.sk.

nevie rozhodnúť, ako má riešiť morálny konflikt. Profesijný etický kódex by tak mal neustále pripomínať, že etika je súčasťou každodennej odbornej praxe.

Etika znalca

Podobne ako bežní ľudia, či iné profesie, i znalci by sa mali riadiť normami všeobecnej, resp. profesijnej etiky. Pravdou však je, že doteraz neboli v oblasti znalectva vypracované žiadne mravné normy, či etický kódex, ako je to v mnohých iných odboroch prepojených so znalectvom.

Pri väčšine profesií, ktoré sú vykonávané na základe osobitných právnych predpisov (takými profesiami sú napríklad advokáti, komerční právnici, lekári, exekútori, notári a pod.), existuje profesijné združenie, ktoré združuje jednotlivých členov a zabezpečuje aj dodržiavanie etického kódexu. Takéto združenie zároveň svojich členov ochraňuje, napr. v prípade súdnych sporov. Takýto etický kódex prijala napríklad i Slovenská asociácia prekladateľov a tlmočníkov. Etický kódex znalca však z rôznych znaleckých asociácií, resp. združení doposiaľ neprijala žiadna.

Znalecká činnosť je považovaná za interdisciplinárnu a odborno-teoretickú činnosť. Interdisciplinárnosť znalectva sa do etiky znalca premieta najmä v tom, že znalec by mal mať základné informácie nielen o etike v odborných a vedeckých činnostiach, ale i o etike v právnych predpisoch, v ktorých sa znalecký posudok využíva. Nemenej dôležité sú v tejto oblasti aj poznatky o etike v písomnom a hovorenom prejave.

Etiku znalca treba chápať ako objekt zložený z čiastkových zložiek, ktorými sú:

a) *všeobecné normy etiky znalca,*
b) *osobnostná etika,*
c) *etika v odborných a vedeckých činnostiach,*
d) *etika ústneho a písomného prejavu znalca a*
e) *právna etika*.

Ad. a)

Do ***všeobecných noriem etiky znalca*** môžeme zahrnúť mravné normy, ktoré by mali byť vlastné každému človeku. Ide najmä o slušnosť, úctu, spravodlivosť, korektnosť, priamosť, poctivosť, toleranciu, spoľahlivosť, pravdovravnosť, dochvíľnosť a pod.

Ad. b)

Osobnostná etika súvisí najmä s osobnostnými a mravnými normami, akými sú: *povinnosť*, s*ebakritickosť, zodpovednosť, objektivita, dôslednosť, svedomitosť, odborná, vedecká a osobnostná kritickosť a odvaha* atď.

Okrem už spomínaných etických kategórií by znalci mali byť aj samostatní[1] a dodržiavať mlčanlivosť, ku ktorej sa zaviazali zložením sľubu[2].

Ad. c)

Pri ***etike v odborných a vedeckých činnostiach*** ide predovšetkým o etiku znalca vo vzťahu k činnostiam s informáciami, a to od položenia otázok až po ich zodpovedanie v znaleckom posudku. Pri práci s informáciami, ku ktorým sa znalec dostane a s ktorými následne pracuje, by mala byť rešpektovaná predovšetkým zásada etickej práce

[1] Zákon č. 382/2004 Z. z. o znalcoch, tlmočníkoch a prekladateľoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov, § 16 ods. 2.
[2] § 5 ods. 7 zák. č. 382/2004 Z. z.

s informáciami (najmä ochrana osobných údajov a pod.), a to nielen pri ich získavaní, ale i pri ich spracúvaní.

Ad. d)

Etika v písomnom prejave znalca sa týka predovšetkým etiky v znaleckom posudku, a to z formálnej i obsahovej stránky.

Etika ústneho prejavu, často označovaná aj ako etika dialógu, sa dá rozdeliť do rôznych skupín, a to na dialóg medzi znalcom a účastníkmi konania, dialóg medzi znalcami a dialóg medzi znalcom a pracovníkmi štátnych orgánov.

V *dialógu s účastníkmi konania* by mala prevládať najmä vľúdnosť, trpezlivosť, slušnosť a prívetivosť, a to všetko pri rešpektovaní ľudskej dôstojnosti. V konverzácii by sa, naopak, nemalo objavovať náhlenie, úsečnosť, nadradenosť alebo dokonca arogancia. Účastníkmi konania sú často jednoduchí ľudia, ktorí sa nemusia v danej problematike orientovať a pre ktorých môže byť poskytovanie informácií potrebných pre znaleckú činnosť traumatizujúce, predovšetkým, ak je spojené s traumou z účasti na negatívnom jave.

Základnou etickou zásadou v *dialógu medzi znalcami* by malo byť vzájomné slušné, čestné, kolegiálne a korektné správanie. Znalci by mali vzájomne rešpektovať svoje odlišné názory, prístupy a pod. a odbornou argumentáciou si ich vzájomne zdôvodniť. Nemali by medzi sebou navzájom znevažovať svoje profesionálne znalecké skúsenosti a v súvislosti s tým používať nemiestne ústne či písomné prejavy s ponižujúcimi, až hanobiacimi výrazmi.

V *dialógu s pracovníkmi štátnych orgánov* (pracovníkmi súdov, prokuratúry a ministerstva) by sa mal znalec správať korektne, iniciatívne a zodpovedne, v snahe vyriešiť znalecký poblém a nie odďaľovať jeho riešenie vytváraním prekážok.

Ad. e)

Úlohou znalca je objasniť niektoré skutočnosti, dôležité pre trestné konanie, pričom jeho úlohou nie je riešiť právne otázky. Splnenie tejto úlohy preto úzko súvisí s kvalitnou komunikáciou znalca s pracovníkmi príslušného štátneho orgánu.

Etický kódex znalca

Na základe skúmania profesijných etických kódexov iných profesií sa dá konštatovať, že etické kódexy možno rozdeliť do troch hlavných skupín, a to na zásady všeobecné, zásady profesijné a zásady medziľudských vzťahov. Etický kódex znalca, ako už bolo spomínané, neprijala doteraz žiadna zo znaleckých asociácií, resp. združení. Po prvý raz tak bol návrh etického kódexu zostavený a uverejnený v ***publikácii Znalectvo***[3], a to v nasledovnom znení:

Zásady všeobecné

1. Znalec je povinný poznať právne predpisy upravujúce znaleckú činnosť a riadiť sa nimi.
2. Znalec je povinný zachovávať svoju profesionálnu česť, nestrannosť a nezávislosť, a to za všetkých okolností.
3. Znalec si musí byť vedomý zodpovednosti za každý svoj profesijný čin a za dôsledky svojho konania.

[3] KUBICA, M. – KARDOŠ, P. – JAKUBEC, M. 2013. *Znalectvo*. Bratislava: Iura Edition, 2013. 311 s. ISBN 978-80-8078-663-2.

4. Znalec musí svojím čestným, poctivým, skromným a slušným správaním prispievať k vážnosti a dôstojnosti znaleckého stavu.
5. Správanie znalca musí byť v súlade so všeobecne uznávanými osobnostnými a sociálnymi mravnými normami.

Zásady profesijné

1. Znalec je povinný o všetkých skutočnostiach, ktoré sa pri svojej znaleckej činnosti dozvedel, zachovávať mlčanlivosť.
2. Znalec nesmie zneužívať informácie, ktoré získal pri svojej znaleckej činnosti.
3. Znalec je povinný vzdelávať sa tak, aby jeho znalosti v odbore, ale i znalosti zo súvisiacich odborov zodpovedali súčasnej úrovni vedy a techniky.
4. Znalec musí mať osvojenú a systémovo zvládnutú metodológiu na vypracovanie znaleckých úkonov.
5. Ak to zložitosť problematiky vyžaduje, znalec je povinný spolupracovať s pracovníkmi iných odborov.
6. Znalec musí dodržiavať zásadu etickej práce s informáciami, a to v oblasti ich získavania, využívania, spracúvania a poskytovania.
7. Znalec nesmie používať ani predkladať údaje, o ktorých vie, že nie sú dôveryhodné, sú nepravdivé alebo klamlivé.
8. Znalec je povinný pri výkone svojej znaleckej činnosti viesť a archivovať predpísanú dokumentáciu (znalecký denník a pod.).
9. Znalec je povinný venovať vyhotoveniu znaleckého úkonu náležitú pozornosť – aby spĺňal formálne požiadavky a súčasne aby boli dodržané zásady pravdivosti, úplnosti, systematickosti a komplexnosti.
10. Znalec nesmie za vyhotovenie znaleckého posudku prijímať žiadne iné finančné odmeny než tie, ktoré mu patria v súlade s platnými predpismi, a takisto nesmie za svoju činnosť požívať akékoľvek hmotné či nehmotné protiplnenie.

Zásady medziľudských vzťahov

1. Znalec musí v styku s účastníkmi konania a v konaní samom preukazovať vľúdnosť, trpezlivosť, slušnosť a prívetivosť a vo všetkých situáciách rešpektovať ľudskú dôstojnosť a zákonné práva ostatných účastníkov konania.
2. Základnou zásadou vo vzťahoch medzi znalcami je vzájomné slušné, čestné, kolegiálne a spoločensky korektné správanie. Mala by sa zachovávať vlastná kritická odbornosť náročnosti na znalecké posudky, rešpektovať odlišný názor znalcov (nie účelový) a brániť neprávom osočená osoba znalca.
3. Vzniknuté rozpory medzi znalcami v nadväznosti na obsah a závery znaleckých posudkov by sa mali riešiť bez emócií, na vecnej, odbornej a profesionálnej úrovni, pri rešpektovaní pravidiel formálnej logiky, racionalite a objektivite.
4. Znalci by sa v záujme svojej stavovskej cti nemali znížiť k vzájomnému znevažovaniu a k znižovaniu ľudskej dôstojnosti.
5. Znalec sa musí zdržať všetkých úmyselných konaní, ktoré by znevažovali výkon znaleckej činnosti iného znalca.

ZÁVER

Podobne ako pre iné profesijné odbory, i pre oblasť znalectva by mal existovať etický kódex, ktorý by členom tejto profesijnej skupiny pomáhal jednoduchšie sa orientovať a rozhodovať v oblasti etiky. Najčastejším spôsobom vytvárania takýchto etických noriem a kódexov patrí diskusia, ktorá môže prebiehať na rôznych úrovniach – od diskusií v etických komisiách až po celospoločenské diskusie, v ktorých by mali mať svoje zastúpenie predovšetkým vedecké a odborné osobnosti danej profesie.

Predkladaný článok by tak mal byť akýmsi podnetom pre diskusiu medzi kompetentnými orgánmi, znaleckými združeniami a jednotlivými znalcami o zostavení a prijatí Etického kódexu znalcov, ktorý do dnešnej doby v znaleckej praxi chýba.

LITERATÚRA

[1] HURAJT, Ľ. – KRUPA, J. 2009. Problematika osoby a etiky znalca. In: *Znalectvo*. Bulletin článkov z odboru stavebníctvo 1996 – 2008, právne aspekty znaleckej činnosti a etika, reštitúcie a oceňovanie majetku, vecné bremeno a reálna deľba. Žilina: Žilinská univerzita, Ústav súdneho inžinierstva;

[2] KUBICA, M. – KARDOŠ, P. – JAKUBEC, M. 2013. *Znalectvo*. Bratislava: Iura Edition, 2013. 311 s. ISBN 978-80-8078-663-2;

[3] REMIŠOVÁ, A. 2000. Profesijné etické kódexy. In *Filozofia*. [online]. 2000, roč. 55, č. 3 [cit. 2014-03-26]. Dostupné na internete: <http://www.klemens.sav.sk/fiusav/doc/filozofia/2000/3/218-228.pdf >. ISSN 0046-385 X;

[4] Zákon č. 382/2004 Z. z. o znalcoch, tlmočníkoch a prekladateľoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.

KONTAKT

Ing. Milan Kubica, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: mkubica@corpora.sk

MODEL Z-SCORE A JEHO SOUČASNÉ VARIANTY

Dana Kubíčková, Irena Jindřichovská

ABSTRAKT

The paper is devoted Z-score model, whose original version developed E. Altman in 1968. Our goal is to characterize the development of variants of this model. This development is characterized not only the choice of indicators and their weights, but also by changing the method used to derive indicators to be entered and its character. Simultaneously, the variants are generated, responsive to the specifics of the environment in which to develop financial situation occurs. Interesting is also the latest development of these models after 2002.

KEY WORDS

Bankruptcy models, Z-score, Z-score variants, prediction of bankruptcy,

JEL classification

G33, F21, M21, M41

ÚVOD

Altmanův model Z-skóre představuje agregovanou bonitu firmy, která je funkcí kombinace ukazatelů a jejich vah, schopných odlišit dva typy firem, firmy směřující k bankrotu a firmy finančně zdravé. Hraniční hodnota, která obě skupiny oddělovala, byla stanovena v závislosti na výsledcích vícenásobné diskriminanční analýzy hodnot těchto ukazatelů ve dvou skupinách firem: s finančními problémy a prosperujících.

Konstrukce původního modelu byla založena na poměrových ukazatelích, zjišťovaných z dat účetních výkazů. Vytvoření modelu spočívalo v první fázi ve formulaci množiny možných ukazatelů, dále v analýze citlivosti těchto ukazatelů na sledovanou charakteristiku (tj. směřování k finančním problémům) a následně v určení těch, které reagovaly nejcitlivěji.

1. VARIANTY Z-SCORE DO R. 2000

Konstrukce variant původního modelu je shrnuto v následující tabulce č. 1.

Tabulka č. 1 – Přehled variant Altmanova modelu

Ukazatel	**Původní model (1968)**	**1. revidovaný model (1983)**	**2. revidovaný model (1993)**
x_1 = ČPK / aktiva celkem	1.21	0.717	6.56
x_2 = kumulované zisky/aktiva celkem	1.41	0.847	3.26
x_3 = (EBIT) / aktiva celkem	3.30	3.107	6.62
x_4 = vlastní kapitál / cizí zdroje	0.60	0.42	1.05
x_5 = tržby / aktiva celkem	0.999	0.998	--
Indikace bankrotu	Z<1,81	Z<1,23	Z<1,10
Finanční stabilita	>2,67	>2,90	>2,60
Šedá zóna	1,81 – 2, 67	1,23 – 2,90	1,10 – 2,60
Konstanta (pro rozvojové trhy)			3,25
Dosažené výsledky:			
Úspěšná predikce bankrotu	94%	90.9%	90.9%
Neúspěšná predikce bankrotu	6%	9,1%	9,1%

Zdroj: SIDDIQUI, S. A., (2012), a vlastní úprava

Českými analytiky byl Altmanův model v r. 1993 upraven pro užití v českých podmínkách doplnění o další ukazatel x_6, který vyjadřoval podíl závazků neuhrazených ve lhůtě splatnosti na objemu tržeb. Výsledná hodnota ukazatele hodnotu Z-score snižovala. Původní obsah ukazatelů i interpretace zůstaly nezměněny.

2. VARIANTY ALTMANOVA MODELU ZETA PO R. 2000

Během let prokázal Altmanův model velmi vysokou úroveň predikce finančního selhání. Jeho spolehlivost byla ověřována v navazujících výzkumech, v souvislosti s vytvářením dalších variant či úprav, a vždy se pohybovala mezi 80–90 % [1].

Časový horizont předpovědi (doba před skutečným bankrotem)	**Úspěšnost předpovědi**
1 rok	94%
2 roky	72%
3 roky	48%
4 roky	29%
5 let	36%

Omezení jeho využitelnosti pouze na firmy kótované na kapitálových trzích bylo podnětem pro tvorbu další varianty modelu. Některá omezení vyplývala z použité metody, vícenásobné diskriminační analýzy (MDA). Spočívala mj. v tom, že neumožňovala zapojit do hodnocení ty veličiny, které nabývaly hodnot 0 či 1 (jejichž prostřednictvím by mohly být do hodnocení zapojeny některé kvalitativní charakteristiky). Omezení také vyplývala z konstrukce ukazatelů, které ve své podstatě byly ukazateli vrcholovými, jejichž hodnota je ovlivňována řadou ukazatelů dílčích, na nižší úrovni, z nichž ne všechny mají stejně významnou úlohu v predikci finančních problémů.

Od r. 1977 začal E. Altman a jeho spolupracovníci pracovat na nové generaci modelu, která by reagovala na zkušenosti s původním modelem. Náhrada vícenásobné diskriminační analýzy (MDA), používané pro odvození prvních variant, metodou logitové regrese, měla umožnit využití kvalitativních proměnných a tím zvýšení vypovídacích schopností.

a) Model Zeta®

Nový model s označením Zeta ® byl vytvářen s cílem predikovat možnost bankrotu pět let před pravděpodobným selháním. Soubor ukazatelů, testovaných pro zařazení do modelu, zahrnoval 27 ukazatelů. Některé byly nově zařazeny s tím, že mohou přispět k identifikaci bankrotu. Přehled posuzovaných ukazatelů je uveden v následující tabulce č. 2.

Tabulka č. 2 - Přehled ukazatelů testovaných na schopnost predikovat finanční problémy

Ukazatele			
1	EBIT/dlouhodobá hmotná aktiva	15	Pracovní kapitál /krátk. závazky
2	Čistá aktiva/kapitál	16	Běžná likvidita
3	Tržby/dlouhodobá hmotná aktiva	17	Pracovní kapitál / Aktiva
4	Tržby/celk.aktiva	18	Pracovní kapitál / Výdaje
5	EBIT / Tržby	19	Kumulované zisky / Aktiva
6	Čistá aktiva / Sales	20	Tržní hodnota / kapitál
7	Dlouhodobá hm.aktiva	21	Tržní přidaná hodnota/kapitál

[1] ALTMAN E. I. (2000), *Predicting financial distress of companies: Revisiting the Z-score and Zeta Model*, Dostupné http://www.pages.stern.nyu.edu/~ealtman/, [cit. 2014-02-14] .
ALTMAN E.I, SABATO G., WILSON N.,The value of non-financial information in small and medium-sized enterprise risk management *The Journal of Credit Risk* Volume 6/Number 2, Summer 2010

8	Krytí úroků	22	5tiletá tržní přid.hodnota/kapitál
9	Logaritmus ukazatele 8	23	Tržní přidaná / cizí kapitál
10	Krytí fixních plateb	24	EBIT pokles
11	Zisk/ závazky	25	Margin pokles
12	Zisk / 5ileté závazky	26	Fin.leasing / aktiva
13	Krytí fixních plateb z CF	27	Tržby / stálá aktiva
14	CF / Závazky		

Zdroj: ALTMAN E. I. (2010) a vlastní úprava

S novou variantou se také přistoupilo k některým úpravám vstupních dat, obsažených v účetních výkazech, a to v několika směrech - cílem bylo zvýšit výchozí srovnatelnost dat, jako je např. kapitalizace leasingu, rezervy byly přiřazeny do vlastního kapitálu, vyloučeny minoritní podíly apod.

V prvním kroku byly stejně jako v původním modelu testovány ukazatele ve směru schopnosti predikovat budoucí finanční problémy. Z celého souboru pak bylo vybráno sedm ukazatelů, v nichž se úspěšné a neúspěšné firmy nejvíce lišily:

x_1 - EBIT/celková aktiva
x_2 - fluktuace ziskovosti (ve formě směrodatné odchylky rentability za pět/deset let)
x_3 - EBIT / úroky (ve formě logaritmu)
x_4 - kumulované zisky / celková aktiva
x_5 - oběžná aktiva / krátkodobé závazky
x_6 - pětiletý průměr tržní hodnoty základního kapitálu / pětiletý průměr tržní hodnoty celkového kapitálu (s vyloučením základního kapitálu)
x_7 - celková aktiva (ve formě logaritmu hodnoty bilanční sumy).

Výsledná hodnota menší než 0 je indikací finanční tísně, hodnota vyšší než 0 indikuje, že podnik není ohrožen. Hodnoty v blízkosti 0 představují vysokou míru rizika budoucího bankrotu. Koeficienty jednotlivých ukazatelů (váhy) jsou předmětem obchodního tajemství.

b) Model pro malé a střední podniky (UK SME)

Další model publikovaný prof. Altmanem, G. Sabatou a N. Wilsnem v r. 2007 byl určen pro testování malých a středních podniků v USA. Bylo v něm zařazeno opět pět ukazatelů, charakterizujících základní stránky finanční situace, a připojená konstanta ve výši 4,28. Model měl stanovenu následující strukturu[2]:

$$\mathbf{Z = 4{,}28 + 0{,}02\, x_1 - 0{,}18\, x_2 + 0{,}19\, x_3 + 0{,}08\, x_4 - 0{,}01\, x_5}$$

Kde: x_1 - Cash / celková aktiva
x_2 - EBITDA / celková aktiva
x_3 - EBITDA / nákladové úroky
x_4 - kumulované zisky / celková aktiva
x_5 - krátkodobé závazky / vlastní kapitál
4,28 – konstanta

Výsledná hodnota Z je logaritmus zlomku, kde v čitateli je pravděpodobnost selhání (PD) a ve jmenovateli rozdíl mezi hodnotou jedna a pravděpodobností selhání (tj. pravděpodobnost neselhání): Z = Log (PD / 1-PD). Interpretace výsledných hodnot však dostupná není.

[2] ALTMAN E.I., SABATO G., WILSON N. (2010): The value of non-financial information in small and mediumsized enterprise risk management. *The Journal of credit Risk*, Volume 6/Numer 2, Summer 2010, p. 10.

3. VARIANTY MODELU VYUŽÍVAJÍCÍ NOVÉ PROMĚNNÉ

3.1. Modely založené na finančních datech

V podobě jako byl konstruován model pro UK SME jsou vytvářeny i další verze, určené pro specifické druhy firem (obory, typ, velikost) či volbou a konstrukcí zařazených ukazatelů. Zpřesnění výpovědi i spolehlivosti se dosahováno zařazením ukazatelů, které vstupují do výsledné hodnoty hodnotou jeho logaritmu. Jedna z těchto variant má např. tuto podobu:

Prom.	Výpočet	Koeficient (váha) c
x1	–Log(1–EBITDA/Total assets)	+4,09
x2	Log(Short term debt/Equity book value)	–1,13
x3	–Log(1–Retained earnings/Total assets)	+4,32
x4	Log(Cash/Total assets)	+1,84
x5	Log(EBITDA/Interest expenses)	+1,97
konstanta		53,48
Výsledná hodnota	Log (PD/1-PD) = 53,48 + Σxi * vi	--

Zdroj: Altman E. I. (2000) a vlastní úprava

Výsledná hodnota vyjadřuje pravděpodobnost, zda firma dospěje k bankrotu (bez stanovení hraničních hodnot s tím, že čím vyšší procento, tím silnější směřování k bankrotu). Obměněná varianta předchozího modelu má následující strukturu :

Prom.	Výpočet	Koeficient (váha) c
x1	–Log(1–EBITDA/Total assets)	+2,44
x2	Log(Short term debt/Equity book value)	+0,91
x3	–Log(1–Retained earnings/Total assets)	+3,90
x4	Log(Cash/Total assets)	+4,15
x5	Log(EBITDA/Interest expenses)	+3,49
konstanta		15,06
Výsledná hodnota	Z = 15,06 + Σxi * vi	

Zdroj: Altman E. I. (2000) a vlastní úprava

3.2. Modely využívající kvalitativní proměnné

Při vytváření dalších modelů autoři uvažovali o zapojení některých kvalitativních charakteristik (nově používané metody analýzy umožňovaly zapojit hodnoty v binárním vyjádření). Potenciální nefinanční informace byly navrženy pro oblasti 1**. typ firmy a sektoru (**Dceřinná společnost, Firma řízená vlastníkem,Rodinná firma, Odkup vlastních akcií, Riziko sektoru), 2. **Velikost firmy a její stáří** (Objem celkových aktiv. Doba od založení, Fáze vývoje), 3. **Reporting a dodržování termínů** (Plná či zkrácená účetní závěrka, Výkaz cash-flow, Auditovaná společnost, Historie zveřejňování, tj. pozdní předložení závěrky, změna řídících pracovníků, Změna auditora), 4. **Operační riziko (**Soudní vymáhání dluhu, výše nesplaceného dluhu, počet soudních řešení , zatížení aktiv, zdělání auditora). Proměnná ´Velikost firmy´ je odvozována od objemu bilanční sumy, která je rozčleněna do deseti kategorií, jejíž číslo vstupovalo jako proměnná do modelu (popř. ve formě logaritmu).

Model pro malé a střední podniky využíval vybrané kvalitativní charakteristiky - jeho struktura je uvedena v následující tabulce 3.[3] Model může být použit jak ve variantě zahrnující pouze finanční charakteristiky, tak i v plné variantě, včetně charakteristik kvalitativních. Interpretace výsledných hodnot však není v dostupných materiálech uvedena.

[3] Závislá proměnná (selhání/neselhání) je definována v opačném pořadí než ve studii Altman E. I. a G. Sabato z r. 2007. Proto jsou znaménka koeficientů záporná.

Tabulka č 3 - Proměnné zařazené do rozšířeného modelu pro SME

	Proměnná-ukazatel	Koeficienty	Koef. pro plný model
1.	Cash flow / celková aktiva	-1.487360	-1,22627
2.	EBITDA / celková aktiva	-0.001980	-0,00159
3.	EBITDA / nákladové úroky	-0.002040	-0,00254
4.	Kumulované zisky/ celková aktiva	-0.836940	-0,36787
5.	Krátkodobé závazky/ vlastní kapitál	0.142100	0,06523
6.	Je prováděn audit (y/n)		0,56812
7.	Výrok auditora		0,76862
8.	Hodnocení auditora		1,03458
9.	Pozdější předložení výkazů – ve dnech (log počtu dnů zpoždění)		0,07821
11.	Výkaz C-F (y/n)		0,05697
12.	CCJ* počet		0,10760
13.	CCJ* reálná hodnota		0,00232
14.	Věk (log)		-0,15921
15.	Věk 3-9 let		0,06233
16.	Dceřinné společnosti		-0,36864
17.	Podřízenost – mateřská společnost		-0,07076
18.	Velikost (log)		0,33255
19.	Druhá mocnina údaje Velikost (log.)		-0,01122
20.	Odvětvová insolvence (riziko odvětví)		-0,56665
	Konstanta	-4.296258	-5,83933

Zdroj: ALTMAN E. I. (2000), s. 26 .[4] *a vlastní úprava*
**CCJ – County Court Judgement – výnos, rozsudek okresního soudu,*

a) Model pro malé a střední podniky upravený (SME 2)

Druhá varianta modelu pro malé a střední firmy (SME 2) má pozměněnou strukturu proměnných a může být použita jak ve variantě s pouze finančními ukazateli, tak i v rozšířené variantě s ukazateli kvalitativními – viz tabulka č. 4.

Tabulka č. 4 - Proměnné zařazené do rozšířeného modelu pro SMEs

	Proměnná-ukazatel	Koeficient	Koef.pro plný model
1.	Kumulované zisky /Celková aktiva	-0,093388	-0,089649
2.	Peněžně pohledávkou fond/oběžná aktiva	-1,091555	-0,769366
3.	Čiské peněžní prostředky/čistá hodnota aktiv	-0,051342	-0,042911
4.	Oběžná aktiva / krátkodobé závazky	-0,095322	-0,047062
5.	Pohledávky z obchodního styku/ závazky	0,208167	0,099292
6.	Závazky z obch. styku / celková aktiva	1,569317	1,316143
7.	Zásoby / Pracovní kapitál	-0,000046	-0,000073
8.	Změna v netto hodnotě (pohl.-závazky)	-0,001057	-0,000815
9.	Změna v hodnotě Reta	-0,000273	-0,000221
11.	Velikost (log hodnoty celkových aktiv)	0,303799	0,312841
12.	Velikost - druhá mocnina (logaritmus)		-0,001292
13.	Audit (y/n)		0,144033
14.	Kvalifikace účetních		0,856334
15.	Kvalifikace účetních – podvojné účetnictví		0,493064
16.	Věk (log.)		-0,254680
17.	Věk (3- 9)		0,024190
18.	Pozdější předložení výkazů – ve dnech (log počtu dnů zpoždění)		0,094853
19.	Přidružené podniky		-0,476672

[4] ALTMAN E. I. (2000), *Predicting financial distress of companies: Revisiting the Z-score and Zeta Model*, Dostupné http://www.pages.stern.nyu.edu/~ealtman/, [cit. 2014-02-14] .

20.	Dceřinný podnik		0,165492
21.	Insolvence v odvětví		-0,625116
22.	Počet CCJ*		0,212898
23.	Reálná hodnota CCJ*		0,001197
	Konstanta	-7.554463	-6.092687

Zdroj: ALTMAN E. I. (2000), s. 26 .[5] *a vlastní úprava*
**CCJ – County Court Judgement – výnos, rozsudek okresního soudu,*

b) Model pro podmínky čínské ekonomiky

Poslední verze Altmanova modelu je varianta odvozená pro čínskou ekonomiku.[6] Vychází z tradičních poměrových ukazatelů, které jsou ověřovány v různých podmínkách a v různých obdobích a z nich je vytvářen aktuální model.

Tabulka č. 5 - Potenciální poměrové ukazatele

Ukazatel	Vzorec výpočtu	charakter
X1 (return on investment	EBIT/Aktiva EBIT = čistý zisk+daň+finanční výdaje	+
X2 (interests coverage ratio)	EBIT/nákladové úroky	+
X3 (liquidity ratio)	Oběžná aktiva / krátkodobé závazky	+
X4 Liabilities to share capital book value	Závazky celkem / účetní hodnota kapitálu	+
X5 Trade shares liability ratio	tržní hodnota akcií / celkové závazky	+
X6 Asset-liability ratio	závazky / Celková aktiva	-
X7 Return on assets	čistý zisk / průměrný stav aktiv	+
X8 Working capital to total assets	ČPK / Aktiva	+
X9 Retained earning to total assets	Akumulovaný zisk / celková aktiva	+
X10 Book to market value of total shares	Účetní hodnota kapitálu/tržní hodnota kapitálu	-
X11 Total assets turnover	Obchodní tržby / prům.celková aktiva	+
X12 Return on equity	EAT/ prům. vl.kapitál	+
X13 Account receivable turnover	Obchodní tržby / prům.stav pohleldávek	+
X14 Inventory turnover ratio	Obchodní tržby / prům.stav zásob	+
X15 Earnings growth ratio	EAT běžného roku-EAT min. roku/EAT běžného roku	+

Z těchto poměrových ukazatelů byly vybrány čtyři ukazatele a přisouzeny jim váhy včetně konstanty do modelu v této struktuře:

$$\mathbf{Z_{China} = 0{,}517 - 0{,}460x_6 + 9{,}320x_7 + 0{,}388\,x_8 + 1{,}158\,x_9 \quad .}$$

SHRNUTÍ

Cílem příspěvku bylo charakterizovat vývoj modelu Z-score, zejména jeho verze vytvořené v posledních letech. Uvedené varianty modelu jsou dílčím projevem obecné tendence, která se ve světové ekonomice na různých úrovních prosazuje, a to je zvýšená pozornost k hodnocení finanční kondice a stability a tím i k bankrotním a bonitním modelům, jejich predikční schopnosti v nových podmínkách.

Pozornost se obrací ke vstupním datům, jejichž zdrojem je převážně účetnictví. Selhání účetnictví (v r. 2002 ad.) a ekonomická krize, vyvolaná krizí finančního systému po

[5] ALTMAN E. I. (2000), *Predicting financial distress of companies: Revisiting the Z-score and Zeta Model*, Dostupné http://www.pages.stern.nyu.edu/~ealtman/, [cit. 2014-02-14] .
[6] ZHANG L., ALTMAN E.I., YEN J. (2010), Corporate financial distress diagnosis model and application in credit rating for listing firms in China. *Front Comput.Sci.* 4 (2), pp. 220-236

roce 2008 změnila vypovídací schopnost bankrotních, ale i bonitních modelů, ale změnila také jejich místo v celém ekonomickém a finančním prostředí. V rámci konstrukce bankrotních (ale i bonitních) modelů obrací pozornost ke kvalitativním ukazatelům stejně a k tržním charakteristikám poskytujícím objektivnější informaci, ale i na takové ukazatele, které by identifikovaly morální hazard, který firmy v těchto nových podmínkách podstupují, a další rizikové faktory. (Beaver *et al*, 2004).

Poděkování

Tento příspěvek je jedním z výstupů projektu č. 7753 "Národní a kulturní specifika a implementace IFRS (se zřetelem k zemím CEE)" zpracovávaného v rámci Interní grantové agentury VŠFS Praha.

Autoři také oceňují podporu Vysoké školy ekonomie a managementu, Praha.

REFERENCE

[1] ALTMAN E. I. (2000), *Predicting financial distress of companies: Revisiting the Z-score and Zeta Model*, Dostupné http://www.pages.stern.nyu.edu/~ealtman/, [cit. 2014-02-14]

[2] ALTMAN E.I., SABATO G., WILSON N. (2010): The value of non-financial information in small and mediumsized enterprise risk management. *The Journal of credit Risk*, Volume 6/Numer 2, Summer 2010, p. 10.

[3] SIDDIQUI, S. A., (2012), A Study of Various Technique's for Measuring Banking Efficiency – A Significant Look at Data Envelopment Analysis (2012). International Journal of Management (IJM), Volume 3, Issue 2, May-August 2012. Available at SSRN: http://ssrn.com/abstract=2150185

[4] BEAVER, W. H., McNICHOLS, M. F.,RHIE, J-W., Have Financial Statements Become Less Informative? Evidence from the Ability of Financial Ratios to Predict Bankruptcy (December 2004). Available at SSRN: http://ssrn.com/abstract=634921 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.634921

[5] ZHANG L., ALTMAN E.I., YEN J. (2010), Corporate financial distress diagnosis model and application in credit rating for listing firms in China. *Front Comput.Sci.* 4 (2), pp. 220-236

KONTAKT

Ing. Dana Kubíčková, CSc.
Vysoká škola finanční a správní, Praha
Fakulta ekonomických studií
Katedra řízení podniku
e-mail: dana.kubickova@centrum.cz

doc. Ing. Irena Jindřichovská, CSc.
Vysoká škola ekonomie a managementu, Praha
Katedra řízení podniku
e-mail: irena.jindrichovska@seznam.cz

CENOVÝ MANAŽMENT A JEHO POSTAVENIE V ABM
PRICE MANAGEMENT IN ACTIVITY BASED MANAGEMENT

Iveta Kufelová

ABSTRACT
Companies prices its products based on their own targets and needs of the market. These issues would be in companies should addict a price management, or at least selected specialists - price managers who are members of business management. Correct pricing involve for business management of great responsibility, and it is necessary to pay close attention on pricing because of the complexity of the process. There are many elements that enter into this process. Success in this direction is given by the firm's ability to analyze information from its cost with the market situation and these effectively incorporated into the pricing.

KEY WORDS
price management, pricing, activity based management, activity budes costing,

JEL Classification
D40, D49, D60

ÚVOD

Firmy stanovujú cenové ciele na základe ich vlastných potrieb a na základe toho, čo sú zákazníci ochotní zaplatiť. Uvedenej problematike by sa vo firmách mal venovať cenový manažment, alebo aspoň vybraní špecialisti – cenoví manažéri ktorí sú súčasťou firemného manažmentu. Správne stanovenie ceny znamená pre manažment firmy veľkú zodpovednosť a cenotvorbe je potrebné venovať veľkú pozornosť z dôvodu komplexnosti celého procesu. Existuje veľa prvkov, ktoré do tohto procesu vstupujú. Úspešnosť v tomto smere je daná schopnosťou firmy analyzovať informácie z oblasti nákladov so situáciou na trhu a tieto efektívne zapracovať do cenotvorby.

POSTAVENIE CENOVÉHO MANAŽMENTU V V ABM

Procesný manažment podniku (Activity Based Management) je integrovaný systém, ktorý sa na základe riadenia podľa činností zameriava na postupné zvyšovanie pohodlia a spokojnosti zákazníkov, a tým k zvyšovaniu ziskovosti firmy.

Activity - Based Management (ABM) je metóda identifikácie a hodnotenia činností, ktoré podnik vykonáva využitím členenia nákladov podľa činností, vykonaním analýzy hodnotového reťazca alebo re-engineeringu. Celkovým cieľom ABM je zlepšiť účinnosť a efektívnosť firmy pri realizácií svojich produktov na príslušné trhy. Opiera sa o náklady

*Ing. Iveta Kufelová, Katedra podnikovohospodárska, FPM EU v Bratislave, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail:kufeova@euba.sk. Príspevok je súčasťou VEGA MŠ SR a SAV č. 1/0488/12 - Teória regulácie monopolov na nadnárodných trhoch dominantných subjektov sieťových odvetví v prostredí s vysokým stupňom koncentrácie, doba riešenia 3 roky, zodpovedný riešiteľ prof. Eleonora Fendeková, PhD.

vyčíslené na činnosti s využitím metódy ABC – Activity Based Costing, ako o svoj hlavný zdroj informácií. Vo svojej podstate sa zameriava na znižovanie nákladov, vytvorenie príslušných opatrení, zlepšenia cash flow a kvality, ktoré zvyšujú hodnotu produktov.

Activity Based Management využíva pri riadení informácie o nákladoch jednotlivých aktivít, a to hlavne pri ich znižovaní, (najmä režijných), pri rozhodovaní o objeme, o štruktúre výnosov, o spôsobe zaisťovania výkonov, o cenovej politike, pri odhade nákladov aktivít, odhade vplyvu prevádzkových zlepšení na náklady aktivít, ale aj pri investičnom rozhodovaní, analýze ziskovosti zákazníkov a strategickom riadení. ABM podporuje kontinuálne zlepšovania realizácie jednotlivých činností - aktivít. Pri analýze a hodnotení aktivít je potrebné sa zamerať na aktivity, ktoré najviac ovplyvňujú náklady, kvalitu a rýchlosť. Na tieto aktivity by sa malo sústreďovať dlhodobé (strategické) riadenie nákladov.

Pri riadení aktivít sa rozhodujúcim kritériom v súčasnosti stala hodnota, ktorou jednotlivé aktivity prispievajú k celkovej hodnote výrobkov a služieb pre zákazníka, resp. hodnota, ktorú prinášajú jednotlivé aktivity podniku. ABM sa preto rozvinulo do *riadenia faktorov ovplyvňujúcich tvorbu hodnoty (Value Based Management).* Táto koncepcia sa orientuje na prínos jednotlivých aktivít pre zákazníka aj firmu a na získanie konkurenčnej výhody. Pričom už nejde len o riadenie nákladov, ale o celé manažérske systémy, ktorých súčasťou sú aj náklady.[1]

Procesné riadenie nákladov používajúce systém ABM využíva informácie z metódy ABC k rozhodnutiam ovplyvňujúcim podnikateľský proces. Nejedná sa teda iba o priradenie nákladov k stanoveným objektom kalkulácie a následnej cenotvorby, ale na základe analýz procesov a činností prebiehajúcich v podniku je možno tieto činnosti a nimi vzniknuté náklady ovplyvňovať či už znižovaním rozsahu činností, ich úplnou eliminácioU, alebo znižovaním ich nákladov. Tak dochádza k riadeniu nákladov. Ide teda o manažérske rozhodovanie na všetkých stupňoch riadenia – operatívne, taktické aj strategické. Základná definícia, ktorá sa vyskytuje v odbornej literatúre v oblasti procesného riadenia nákladov uvádza, že zníženie nákladov o 1 % znamená zvýšenie zisku, ktoré nie je možné dosiahnuť zvýšením výnosov o 1%. Zameranie sa na riadenie nákladov je z tohto dôvodu efektívne, a systém ABM tomu vo veľkej miere prispieva. Tento systém ma veľa nástrojov, ktorých použitie môže byť v jednotlivých podnikoch rôznorodé. V súčasnosti sú všeobecne známe nasledujúce nástroje:

1. podpora stratégií,
2. analýza procesov a aktivít,
3. účtovanie s ohľadom na časovú hodnotu peňazí,
4. riadenie kvality,
5. riadenie ziskovosti,
6. benchmarking,
7. outsourcing.

Podpora stratégií je nástroj, ktorý podporuje oblasť firemného strategického plánovania s oblasťou operatívneho vnútropodnikového výkazníctva.

Analýza procesov a aktivít je najbežnejším nástrojom systému ABM, ktorého cieľom je tiež nájsť také usporiadanie činností, a jednotlivých čiastkových úkonov, spolu s ich personálnym zaistením, ktoré by umožnilo efektívnejšie fungovanie výkonov podniku.

Účtovanie s ohľadom na časovú hodnotu peňazí je založené na princípe, že čas by mal byť považovaný za významného nositeľa nákladov a takto by sa s ním malo pracovať v nákladovom systéme.

[1] http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/1-2-2007/3.vyrostova.pdf

Riadenie ziskovosti, je najobvyklejším výstupom z tohto systému a je jeho najzákladnejším cieľom. Zvyšovanie ziskovosti výkonov súvisí aj s ďalšími manažérskymi rozhodnutiami, ako sú kapacitné úlohy, cenové rozhodnutia, znižovanie nákladov aktivít, a tiež outsourcing.
Benchmarking zvyšuje výkonnosť podniku hľadaním najlepších postupov v konkrétnej oblasti podnikania a ich porovnávanie s najlepšími konkurenčnými výkonmi. Presný význam tohto nástroja znamená „učiť sa od najlepších"
Outsourcing je tiež zameraný na zvyšovanie výkonnosti podniku. Konkrétne ide o presun časti podnikových činností na externý subjekt.

Podstata procesného manažmentu
Procesný manažment je v poslednom období často diskutovanou témou. Je to prirodzený dopad rastu konkurenčných požiadaviek vplyvom stúpajúcich požiadaviek zákazníkov a rastu počtu subjektov ponúkajúcich podobných a funkčne porovnateľných produktov.
Firmy sú nútené dôkladne skúmať všetky atribúty svojich procesov, pretože každá zmena môže znamenať konkurenčnú výhodu. Súčasným problémom nie je začať vyrábať čokoľvek, ak má firma k dispozícií kapitálové zdroje. To však nie je istota úspechu. Efektívnosť výroby alebo poskytovania služieb, závisí od efektívneho riadenia podnikových procesov na jednotlivých funkčných úrovniach (odbyt, cenotvorba, logistika, výroba).

Efektívne riadenie podnikových procesoch možno chápať ako:[2]

- *Horizontálne riadenie,* ide o racionálne využívanie nehierarchických autonómnych organizačných oblastí, ktoré sú charakteristické vzájomným horizontálnym prepojením. Vertikálna integrácia sa využíva iba pri základných celopodnikových strategických a rozvojových aktivitách.

- *Procesné tímy,* ide o samostatné tímy pracujúce vo firme.

- *Určitý spôsob motivácie*, vychádzajúc z kolektívnej motivácie a s prepojením na procesný tím, s cieľom prispievať k pridanej hodnote pre zákazníka. Nástrojom hodnotenia je v tomto prípade výsledok procesu a nie výkon činností. Spokojnosť zákazníka je hlavným kritériom pre stanovenie výšky odmeny procesného tímu.

Postavenie cenového manažmentu v ABM môže byť viazané[3]:

1. na prácu, a to ako princíp:

- integrácie a kompresie – kde sa samostatné a predtým rôznorodé činnosti spájajú na horizontálnej alebo vertikálnej úrovni do jedného procesu tak, aby procesný tím maximalizoval hodnotu pre zákazníka,
- delinearizácie – umelo vytvorená prepojitosť práce je nahradená prirodzenou nadväznosťou a algoritmizáciou práce, ktorá je v súlade s požiadavkami procesného tímu,
- priaznivého miesta realizácie – dochádza k vykonávaniu činností tam, kde je to najefektívnejšie, pričom sa neberie ohľad na organizačné hranice.

2. na proces, a to ako princíp:

- presadenia tímovej práce - ide o realizáciu procesov tímom manažérov s vysokou právomocou,

[2] http://www.efocus.sk/images/archiv/file_590_0.pdf
[3] BURLTON, R.T.: Business Process Management – Profiting from Process. Tampa, Sams, 2003. ISBN 0-929652-33-9

- procesne orientovanej motivácie – ide o priamu väzbu motivácie pracovníkov na výsledok procesu, ktorým je pridaná hodnota pre zákazníka,
- zodpovednosti za proces – pre každý proces jeho nositeľ - vlastník, ktorý je zodpovedný za realizáciu procesu,
- variantného vnímania procesu – dochádza k vytváraniu viacerých verzií rovnakého procesu podľa nárokov a požiadaviek trhov alebo vstupov,
- samoriadenia, samokontroly a samoorganizácie – samoriadenie, samokontrola a v niektorých prípadoch i samoorganizácia členov procesného tímu je daná vysokým stupňom vedomostí a zodpovednosti za vlastnú prácu.

3. na podnik, a to ako princíp:

- pružnej samostatnosti procesných tímov – kde sú tímy zostavené flexibilne a sú v súlade s meniacimi sa potrebami a požiadavkami zákazníkov
- znalosti a informačnej dostupnosti – ide o systematickú elimináciu znalostných a informačných bariér, čím sa vytvára tok informácií v podniku a mimo neho.

METÓDA ABM A JEJ ZÁKLADNÉ ČASTI

Procesný manažment v širšom slova zmysle slúži ako návod na zlepšovanie celkovej výkonnosti firmy prostredníctvom zlepšovania výkonnosti jednotlivých podnikových procesov s využitím metód procesného prístupu.

Pozostáva z nasledujúcich častí [4]:
1. Analýza činností (Process Management)
2. Analýza nákladov (Activity Based Costing)
3. Hodnotenie cieľov (Balanced Scorecard)

Analýza činnosti manažmentu

Typické oblasti využitia procesného manažmentu sú obstarávanie, vývoj produktov, výroba, systém kvality, vybavovanie objednávok, distribúcia, či podpora zákazníkov. K prínosom aplikácie procesného manažmentu možno uviesť zmapovanie činností, identifikáciu úzkych miest, analýzu časových strát, hodnotenie využitia zdrojov a nákladov, elimináciu nevýkonnosti, teda zvyšovanie efektivity.

Činností metódy ABM možno zhrnúť do nasledujúcich krokov:[5]

• Analyzovať, stimulovať, merať výkonnosť a zlepšovať podnikové procesy.
• Štandardizovať pracovné postupy a tvoriť jednotné smernice.
• Znižovať „komunikačné straty“ a optimalizovať toky materiálu, zdrojov a informácií.
• Identifikovať kritické procesy, náklady a faktory ovplyvňujúce ich priebeh.

Analýza nákladov prostredníctvom metódy ABC

Základným predpokladom využitia metódy ABC (Activity Based Costing) je alokácia zdrojov najskôr na činnosti - aktivity a až potom na produkty. Pomocou metódy ABC - analýzy procesov sa identifikujú aktivity a náklady k ním prislúchajúce, náklady sa následne rozúčtujú na činnosti a potom z činností na konkrétne produkty a zákazníkov na základe toho ako sa jednotlivé činnosti na nich podieľajú.

[4] http://www.focusintl.com/RBM104-2011-1-9.pdf
[5] www.scss.sk/smpm/files/strategicky%20manazment%20activity/based/%management.pdf

Metódu ABC možno využiť na presnejšie rozvrhovanie predovšetkým nepriamych (režijných) nákladov. Ako rozvrhovú základňu používa príčinný vzťah medzi činnosťami (aktivitami, procesmi) podniku a jednotlivými produktmi. Pri metóde ABC sa uplatňuje procesný prístup a súčasne je odvodená od prirážkovej metódy.

Metóda ABC sleduje spotrebu nákladov na konkrétne produkty v nadväznosti na jednotlivé činnosti v podniku. Hlavná myšlienka spočíva v tom, že za príčinu vzniku nákladov považuje činnosti, a nie jednotlivé vyrábané produkty. Pri využití metódy ABC sú potrebné informácie a poznatky o vecnom priebehu konkrétnych činností, postupov a procesov vnútri podniku.

Metódu ABC je možné označiť za manažérsku techniku v oblasti vyčíslenia nákladov. Za významných autorov, ktorí do veľkej miery prispeli k objasneniu analýzy a praktikám tejto metódy sa považujú Robin Cooper a Robert S. Kaplan[6].

Podľa uvedených autorov možno ABC charakterizovať nasledovne:

„Všetko z podnikových činností existuje len na podporu produkcie a poskytovanie tovarov a služieb. Tieto sú v súhrne zhodnotené vo vlastných nákladoch výrobku. Pretože všetky podnikové náklady sú deliteľné a oddeliteľné, môžu byť priradené k jednotlivým výrobkom alebo výrobkovým skupinám. Tieto náklady zahrňujú: logistiku, výrobu, marketing, predaj, distribúciu, obslužný servis, technológiu výroby, finančnú administratívu, informačné zdroje, všeobecnú administratívu. Bežne ekonómia a manažérske účtovníctvo spracúvajú náklady ako variabilné, len ak sa menia krátkodobými zmenami na výstupe. Za oveľa dôležitejšie možno pokladať nákladové kategórie, ktoré sa menia v perióde dlhšej ako jeden rok. Účinný systém merania nákladov musí identifikovať a poskytovať presné náklady produktov v celej komplexnosti“.

Za ***hlavné prínosy*** tejto metódy možno považovať:

- reálnejšie rozvrhnutie režijných nákladov na jednotku produkcie vo firmách, ktoré využívajú nové moderné výrobné technológie a zariadenia, vzhľadom na vysoký podiel režijných nákladov na celkových nákladoch,
- transparentnú štruktúru ceny produktov pri cenotvorbe orientovanej na náklady – v zmysle mať možnosť sledovať akými čiastkovými nákladmi prispievajú jednotlivé procesy, ktorými produkt prechádza do celkových nákladov,
- vytvorenie potenciálu na optimalizáciu činností – reinžiniering, ktorý slúži na:
    - optimalizáciu organizácie (štruktúry) činností zisťovaním objemu nákladov pripadajúcich na jednotlivé činnosti, zisťovaním dĺžky priemerného výkonu činnosti, podielu a štruktúry jednotlivých činností, redukcie a racionalizácie počtu činností, prípadne ich agregáciu do makročinností,
    - optimalizáciu nákladov pripadajúcich na objem procesov (meraný pomocou počtu nosičov nákladov), optimalizáciu pracovných postupov,
    - optimalizáciou účinnosti procesov - merané pomocou nákladov pripadajúcich na nosič nákladov[7].

Výsledky metódy ABC poskytujú odpoveď na základné otázky, a to:[8]

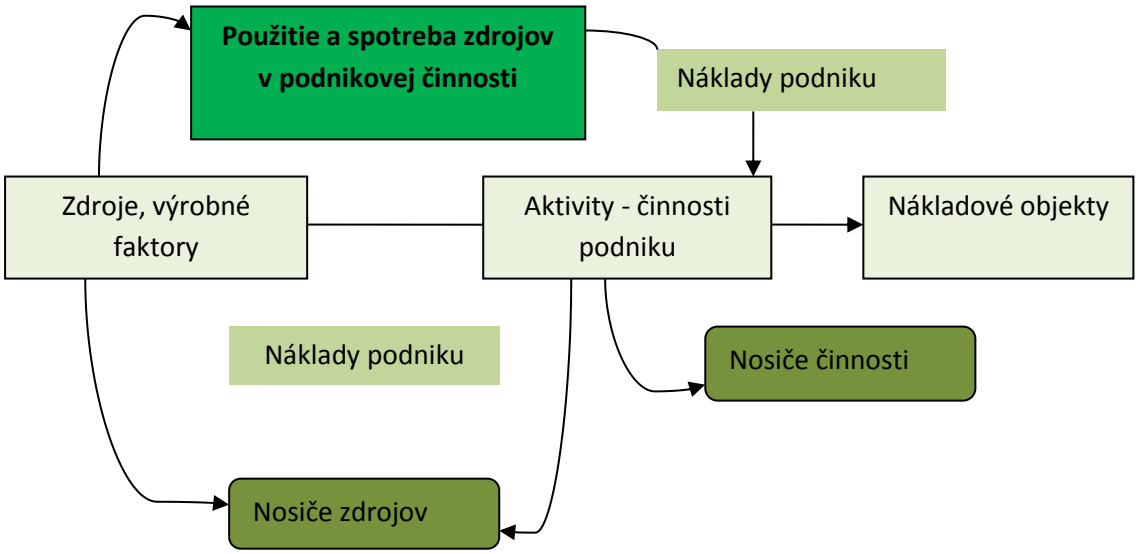
---

[6]KAPLAN, R.S. a R. COOPER – považovaní za autorov metódy ABC. Zdôrazňovali, že tradičné používané účtovné metódy a riadiace mechanizmy skresľujú vlastné náklady a nevytvárajú vhodné a spoľahlivé kľúče pre nepeňažné údaje potrebné na účinné a výkonné prevádzkovanie podnikov v neustále sa vyvíjajúcom konkurenčnom prostredí. Zistili, že veľké čiastky režijných nákladov spotrebovali len určité výrobky alebo skupiny výrobkov. Metódy, ktoré sa dovtedy používali na priraďovanie nákladov túto skutočnosť nezohľadňovali.

[7] LUCERY, Terry: Management Accouting, DP Publikations Ltd, London 1992, str. 33

- kde náklady vznikli,
- prečo náklady vznikli,
- ako náklady vznikli,
- aké kroky je potrebné urobiť na zvýšenie efektívnosti.

Obrázok 1 Princíp metódy ABC (Activity Based Costing)



Zdroj: http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/1-2011/mtp1-2011.pdf

Hodnotenie cieľov s využitím ABC a ABM

Hodnotenie cieľov najčastejšie obsahuje štyri základné druhy perspektív:

• Finančnú (pohľad na hodnoty podniku).
• Zákaznícku (vnímanie zákazníkov daného podniku).
• Procesnú (ktoré procesy v podniku môžu byť prospešné pre stratégiu a teda na ktoré z nich sa má podnik sústrediť).
• Inovačnú (ako je podnik schopný realizovať zmeny, inovácie a zlepšenia, ktoré sú pre podnik perspektívne a potrebné pre jeho ďalšiu existenciu).

Hlavnou úlohou cenového manažéra v ABM je zabezpečiť pre potreby cenového rozhodovania, cenotvorby a formuláciu cenových stratégií úplné a presné informácie o nákladoch a s nimi súvisiacich informácií o finančnom dopade na vybrané ukazovatele firmy.
Uvedené informácie možno získať na základe nasledujúcich činností:

- zostavenie jasnej finálnej ponuky výstupov,
- prezentácia ponuky a finančná korekcia,
- rešpektovanie cenovej regulácie,
- spolupráca s ostatnými útvarmi (zákazníci, štát, audítori...),
- prerokovanie cenových návrhov zo strany zákazníkov,
- pravidelné udržiavanie a aktualizovanie cenových databáz,
- vytvorenie cenovej stratégie a opatrení na udržanie a posilnenie ziskovosti,

[8] http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/1-2011/mtp1-2011.pdf

- stimulovanie segmentov trhu na základe spolupráce produktových manažérov,
- uskutočňovanie finančného hodnotenia – s cieľom posúdiť účinnosť akcií (zliav)
- definovanie nových obchodných postupov,
- vyhodnocovanie požiadaviek na zdroje,
- podpora realizácie (predaj), stabilizácia systému cien,
- aktualizovanie cenových postupov, zlepšovanie procesov v oblasti cenotvorby,
- zabezpečenie včasnej reakcie na výkyvy trhu,
- správa a dohľad cenových analytikov na podporu aktivít vrátane novej cenotvorby,
- vytváranie partnerstva so zákazníkmi, produktovými manažérmi a firmou, a na druhej strane zabezpečiť dostatočný zisk a jednoduchý prístup na trh,.
- analyzovanie ziskovosť zákazníka.

Medzi doplnkové úlohy cenového manažéra patrí*:*

- vykonávanie operatívnych zmien kalkulácií nákladov podľa vývoja,
- komunikácia s ostatnými oddeleniami vo firme - získavanie vstupov pre analýzy,
- spolupráca na úlohách, projektoch, odovzdávanie výstupov, spolupráca s finančným oddelením.
- príprava podkladov pre rozpočet, vyjednávanie o cene, prepočty nákladov a cien
- pravidelná prezentácia zmien v oblasti predaja,
- kľúčová komunikácia s materskou spoločnosťou, tvorba reportov.

ZÁVER

Mnohé firmy veria, že ceny stanovuje trh a vyšší zisk možno dosiahnuť prostredníctvom zvyšovania efektívnosti výroby a znižovania nákladov. Spôsobom zvyšovania rentability by však mala byť optimalizácia nákladov v kombinácií s vhodným výberom metódy stanovenia cieľovej ceny a zohľadnením dopytu. V tomto duchu možno konštatovať, že úspech firmy je postavený na predpoklade marketingového aj účtovného alebo finančného poňatia cenových rozhodnutí.

LITERATÚRA

[1] NAGLE, T., HOGAN, J. E., ZALE J. 2010. *The Strategy and Tactics of Pricing*. Boston: Prentice Hall PTR, 2010. ISBN 978-01-361-0681-4

[2] KAPLAN, R. S., 2006. *Discussion on Harvard Business School.* Boston, 2010. ISBN 9-106-060

[3] SMITH, T. J. 2012. *Pricing Strategy.*, Australia: Australia South-Western Cengage Learning, 2012. ISBN 978-05-384-8088-8

[4] BAKER, M. J., HART, S. J. 2007. *Product strategy and management.* New York: FT Prentice Hall, 2007. ISBN 978-02-736-9450-2

[5] BAKER, R.J., 2011. *Implementing value pricing.* Hoboken, N.J.: Wiley, 2011. ISBN 978-04-709-2957-5

KONTAKT

Ing. Iveta Kufelová
Katedra podnikovohospodárska
FPM EU v Bratislave
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail:kufeova@euba.sk

DAŇOVÁ STIMULÁCIA A PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE V SR
TAX STIMULATION AND BUSINESS ENVIRONMENT IN SLOVAKIA

Gizela Lénártová

ABSTRACT

The main aim of article is to characterize the tax incentives used in present tax system in Slovakia and their effects on the business environment. Author describes two types of tax reliefs of corporate income tax: the first one a tax relief used together with investment support and the second one is a tax relief for investors into research and development projects (R+D). The both they have a strong positive effects on business environment in Slovakia. On the other hand there are also two special types of levy in regulated industry and financial institutions which increased tax burden of entrepreneurs. The final part of article contains a description of recent tax changes in tax law which causes an increase of tax burden in the system of corporate income tax and compliance costs in VAT. They have negative effects on business activities in Slovakia.

KEY WORDS

tax incentives, tax relief, investment support, research and development, positive and negative effects, tax burden, compliance costs

JEL Classification

H21, H24, H25

ÚVOD

Stimulačná funkcia zdanenia patrí podľa prevažnej väčšiny daňových expertov k základným funkciám zdanenia, pretože zohráva významnú úlohu štátu pri ovplyvňovaní ekonomických subjektov. Inými slovami dane sa využívajú ako konkrétne a cielené daňové nástroje v hospodárskej a sociálnej politike štátu. Štát by mal prostredníctvom daní ovplyvňovať rozhodovanie a konanie ekonomických subjektov tak, aby mohol dosahovať vytýčené ciele v ekonomike danej krajiny. Teda prostredníctvom daní štát môže podporovať investovanie a podnikanie, ďalej podporovať, resp. utlmovať výrobu v niektorých odboroch alebo odvetviach, podporovať rozvoj regiónov, stimulovať inovácie a vedecko-technický rozvoj, ochraňovať životné prostredie, resp. podporovať vybrané generačné skupiny daňovníkov alebo sociálne slabšie vrstvy obyvateľstva.

DAŇOVÉ STIMULY A ICH VPLYV NA PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE

Dane sú dôležitou súčasťou pravidiel podnikania. Ovplyvňujú rozhodovanie a konanie podnikateľských subjektov pred začiatkom podnikania (rozhodovanie, či podnikanie vôbec začnú, v akej organizačnej forme, v akej oblasti podnikania, resp. aké investičné rozhodnutia uskutočnia a i.), počas podnikateľských a investičných aktivít , resp. ovplyvňujú podnikateľov aj v procese ukončenia ich podnikania. Dane významne do určitej miery pozitívne a negatívne ovplyvňujú aj výsledok podnikateľských aktivít.

Konštrukcia a miera úspešnosti uplatnenia daní vo funkcii stimulačného nástroja závisí od celého radu faktorov. Medzi najvýznamnejšie faktory, ktoré ovplyvňujú úroveň, formy a kvalitu daňovej stimulácie v ekonomike, možno zaradiť:

- kvalita daňovej legislatívy (zrozumiteľnosť, prehľadnosť, transparentnosť atď.),

- rozsah daňovej legislatívy (počet daňových zákonov, počet ustanovení v daňových predpisoch, väzba na ostatné legislatívne normy v domácom ako aj medzinárodnom prostredí),
- frekvencia zmien v daňovej legislatíve (početnosť a frekvencia zmien v daňovej legislatíve),
- cieľ daňovej stimulácie (podpora výroby, investovania, veda a výskum, vedecko-technický pokrok, sociálne, ekologické ciele, podpora zamestnanosti a iné),
- voľba konkrétnych foriem daňových stimulov (daňové stimuly v oblasti zdanenia príjmov, v systéme DPH alebo spotrebných daní alebo majetkových daní),
- metódy uplatnenia (pozitívne, neutrálne alebo represívne pôsobiace daňové nástroje),
- cieľové skupiny daňovníkov (domáce podnikateľské subjekty v domácom podnikateľskom prostredí, zahraničné subjekty podnikajúce alebo investujúce na domácom trhu, malé, stredné a veľké podniky, resp. podnikateľské subjekty v monopolnom postavení).

V ďalšom texte predkladaného príspevku budeme charakterizovať vybrané daňové stimuly, ktoré sú v súčasnosti uplatňované v podmienkach Slovenskej republiky so zameraním na oblasť zdanenia príjmov a daň z pridanej hodnoty.

DAŇOVÉ STIMULY U DANI Z PRÍJMOV V SR

V daňovom zákone o dani z príjmov[1] sú zakotvené viaceré daňové stimuly, ktoré sa uplatňujú dlhodobo u všetkých daňovníkov (fyzické aj právnické osoby), ako sú napr. daňové sadzby, niektoré odpočítateľné položky, výpočet uznateľných a neuznateľných výdavkov pri stanovení daňového základu dane z príjmov (predovšetkým daňové odpisy), spôsob umorovania straty (dosť často sa meniace obdobie umorovania straty), možnosť využitia neskoršieho podania daňového priznania a platenia daňovej povinnosti atď. Medzi najdôležitejšie patria tieto daňové stimuly podnikateľských subjektov:

1. úľava na dani pre príjemcov investičnej pomoci,
2. úľava na dani pre prijímateľov stimulov v oblasti výskumu a vývoja (ďalej V+V).

Úľava na dani pre príjemcov investičnej pomoci

Tento daňový stimul je legislatívne upravený v dvoch zákonných normách.[2] Úľavu na dani udeľuje Ministerstvo financií SR prostredníctvom správcu dane, ak príjemca spĺňa podmienky ustanovené zákonom o investičnej pomoci. Príjemcom môžu byť podnikatelia – fyzické aj právnické osoby so sídlom v SR, ktorí realizujú investičný zámer na území SR. Spôsob výpočtu úľavy na dani je stanovený v ustanoveniach § 30a zákona o dani z príjmu a závisí od výšky koeficientu (k = oprávnené náklady/ vlastné imanie + oprávnené náklady). Za oprávnené náklady možno považovať náklady na dlhodobý hmotný majetok, dlhodobý nehmotný majetok a výšku hrubých miezd zamestnancov, ktorí boli prijatí na novovytvorené pracovné miesta v súvislosti s investičným zámerom. Úľava sa čerpá počas desaťročného obdobia, ak sú splnené zákonom stanovené podmienky. Takto koncipované daňové úľavy majú tak pozitívne ako aj negatívne prvky. Za pozitívne znaky možno považovať zvýšenie investičných aktivít, hospodársky rast a zvyšovanie zamestnanosti, ktoré sú orientované na územie Slovenskej republiky. Z uvedeného vyplýva, že ide o spojenie a skĺbenie viacerých stimulačných cieľov pri uplatnení investičnej pomoci a daňovej úľavy. Na druhej strane príjemcami úľav sú predovšetkým veľké výrobné podniky, čo môže ovplyvniť koncentráciu v odvetví a narušiť trhovú konkurenciu.

[1] Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov
[2] Zákon o investičnej pomoci č. 561/2007 Z. z. v z. n. p. a Zákon o dani z príjmov č. 595/2003 Z. z. v z. n. p.

Úľava na dani pre príjemcov stimulov pre výskum a vývoj

Cieľom stimulov pre výskum a vývoj je:

- zvýšiť objem investícií do výskumu a vývoja,
- umožniť podnikateľom prístup k riešeniu projektov výskumu a vývoja so zámerom, aby vo väčšej miere rozvíjali svoje podnikateľské aktivity založené na výsledkoch výskumu a vývoja, čiže ide o podporu výrobných procesov s vyššou pridanou hodnotou,
- rozšíriť a posilniť personálne kapacity vo výskume a vývoji Slovenska.

Úľava na dani pre príjemcov stimulov v oblasti výskumu a vývoja na Slovensku vychádza z prijatých dokumentov Európskej únie[3] a je upravená zákonom o stimuloch pre V+V a zákonom o dani z príjmov,[4] podľa ktorých príjemcami tejto úľavy sú podnikateľské subjekty, ktoré vykonávajú základný výskum, aplikovaný výskum a projekty experimentálneho vývoja. Ide o podporu základného a aplikovaného výskumu a projektov experimentálneho vývoja formou dotácií zo štátneho rozpočtu a úľav na dani, ktoré poskytujú prostredníctvom príslušného správcu dane. Prijímateľom týchto stimulov môže byť podľa citovaného zákona mikropodnik, malý podnikateľ, stredný podnikateľ, ako aj veľký podnikateľ.[5] Maximálna výška stimulov (dotácia + úľava na dani z príjmov) bez súhlasu EÚ je na základný výskum do 20 mil. eur, aplikovaný výskum do 10 mil. eur, a na ostatné projekty do 7,5 mil. eur na 1 projekt a 1 podnik.

Okrem priameho stimulačného zámeru, ktorým je podpora výskumu a vývoja v uvedených veľkostných typoch podnikateľských subjektov na území SR, možno k ďalším zámerom priradiť aj tvorbu nových pracovísk zameraných na vykonávanie výskumu a vývoja a takto ide zároveň aj o podporu zamestnanosti vysokokvalifikovaných pracovníkov.

Spôsob výpočtu úľavy na dani je stanovený v ustanovení § 30b zákona o dani z príjmu a závisí od výšky koeficientu (k = vlastné náklady podnikateľa na výskum a vývoj/vlastné náklady podnikateľa na výskum a vývoj + dotácia). Úľava sa čerpá počas trojročného obdobia, ak sú splnené všetky zákonom stanovené podmienky. Takto koncipované daňové úľavy možno hodnotiť pozitívne, pretože výskum a vývoj sú predpokladmi rozvoja podnikateľských aktivít vo všetkých oblastiach podnikania. Od nich závisí hospodársky rast krajiny v budúcnosti.

V predchádzajúcom texte sú uvedené „klasické“ daňové stimuly pozitívne pôsobiace na podnikateľské subjekty v snahe podporiť ich podnikateľské aktivity a zároveň znížiť daňovou úľavou výšku ich daňového zaťaženia. V ďalšom texte uvádzame osobitné odvody vybraných subjektov v Slovenskej republike, ktoré zvyšujú ich daňové/odvodové zaťaženie. Dokonca legislatívne nástroje, ktoré ukladajú povinnosť platiť tieto osobitné odvody sú mimo daňovej legislatívy.

OSOBITNÝ ODVOD Z PODNIKANIA V REGULOVANÝCH ODVETVIACH V SR

Tento osobitný odvod bol v Slovenskej republike zavedený 1.9.2012 na základe zákona o osobitnom odvode[6]. Vzťahuje sa na osoby alebo organizačné zložky zahraničných

---

[3] Rámec spoločenstva pre štátnu pomoc na výskum, vývoj a inovácie (Úradný vestník EÚ 2006/C323/01, Nariadenie Komisie (ES) č. 800/2008 z 6. 8. 2008 o vyhlásení určitých druhov kategórií pomoci za zlučiteľné so spoločným trhom podľa článkov 87 a88 zmluvy (Všeobecné nariadenie o skupinových výnimkách).

[4] Zákon č. 185/2009 Z. z. o stimuloch pre výskum a vývoj a o doplnení zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v z. n. p.

[5] Uvedené podnikateľské subjekty definované v Čl. 2 ods. 2 a 3 Prílohy 1 nariadenia Komisie (ES) č. 800/2008.

[6] Zákon č. 235/2012 Z. z. o osobitnom odvode z podnikania v regulovaných odvetviach a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

osôb (nazývané ako regulované osoby), ktoré majú oprávnenie podnikať v oblasti energetiky, poisťovníctva a zaisťovníctva, verejného zdravotného poistenia, elektronických komunikácií, farmácie, poštových služieb, dopravy na dráhe, verejných vodovodov a verejných kanalizácií, leteckej dopravy, poskytovania zdravotnej starostlivosti a jej podiel výnosov z týchto reg. odvetví je aspoň 50% z celkových výnosov. Predmetom odvodu je zisk (výsledok hospodárenia) regulovaných osôb a základ odvodu je výsledok hospodárenia vykázaný za účtovné obdobie, v ktorom má regulovaná osoba oprávnenie na výkon činnosti vyšší ako 3 mil. eur. Sadzba odvodu je 0,00363 násobok mesačne zo základu nad 3 mil. eur. Odvodovým obdobím je kalendárny mesiac a posledným odvodovým obdobím mal byť december 2013, Dočasný odvod sa zmenil na „trvalý“, pretože vláda SR zmenila posledný termín platenia osobitného odvodu a predĺžila odvodové obdobie na ďalšie 3 roky. Uhradené odvody sú štátnymi finančnými aktívami a sú účelovo určené na podporu rozvojových aktivít vlády SR. Odvod sa pre regulovanú osobu je uznaným daňovým nákladom pri výpočte daňového základu dane z príjmov. Odvod sa nebude považovať za oprávnený náklad, ktorý bude možné započítať do regulovanej ceny a zákon priamo zakazuje zvyšovať z tohto dôvodu regulovanú cenu.

OSOBITNÝ ODVOD VYBRANÝCH FINANČNÝCH INŠTITÚCIÍ V SR

Pôvodná myšlienka zavedenia odvodov vo finančnom sektore vznikla ako súčasť európskeho systému krízového riadenia bánk. V Slovenskej republike bol tento odvod zavedený zákonom[7] od 1.1.2012, neskôr bola prijatá novela s účinnosťou od 1.9.2012. Subjektmi odvodov sú banky a pobočky zahraničných bánk v SR. Objektom odvodu je majetok vkladateľov v správe banky. Základ pre výpočet odvodu je suma pasív banky vykazovaných v súvahe znížená o sumu vlastného imania, ak je jeho hodnota kladná, o hodnotu finančných zdrojov dlhodobo poskytnutých pobočke zahraničnej banky a o hodnotu podriadeného dlhu podľa osobitného predpisu. Pred prijatím novely znížená aj o hodnotu vkladov chránených systémom ochrany vkladov (najmä FO a menších PO), po prijatí novely vrátane vkladov chránených systémom ochrany vkladov, pretože bol zaznamenaný významný odliv „zdaniteľných“ aktív z bankového sektora.

Sadzba odvodu je 0,4 % zo základu ročne. Sadzba odvodu sa zníži na 0,2 % zo základu pri naakumulovaní odvodu na 500 mil. eur. Sadzba odvodu sa zníži na 0,1 % zo základu pri naakumulovaní odvodu na 750 mil. eur. Ak suma naakumulovaného odvodu dosiahne 750 mil. eur a súčasne 1,45 % z hodnoty celkových aktív za bankový sektor SR, sadzba odvodu má byť 0 %, mal by sa udržiavať na úrovni 1,45 % celkových aktív v bankovom sektore, ak táto podmienka nie je splnená, tak sa bude dopĺňať v sadzbe 0,05 %. Podľa ustanovenia § 4 zákona je odvod evidovaný na samostatnom mimorozpočtovom účte a je vrátane výnosov súčasťou štátnych finančných aktív. Je viazaný účelovo na krytie nákladov spojených s riešením finančných kríz v bankovom sektore a na ochranu stability bankového sektora Slovenskej republiky. O použití štátnych finančných aktív rozhoduje Vláda SR. Banke sa zakazuje prenášať náklady spojené s bankovým odvodom do cien do 31.12.2014. Odvod sa platí štvrťročne.

Dopady zavedenia odvodu vybraných finančných inštitúcií možno charakterizovať tak, že ide o vysoko distorzný nástroj. MMF odporučil vláde znížiť bankový odvod, pretože „existuje riziko, že dodatočné zaťaženie bánk môže brániť prenosu priaznivých menových podmienok do reálnej ekonomiky“.

[7] Zákon č. 384/2011 Z. z. o osobitnom odvode vybraných finančných inštitúcií a o doplnení niektorých zákonov, novelizovaný Zákonom 233/2012 Z. z. s účinnosťou od 1.9.2012).

Bankový odvod je implementovaný v 15 krajinách Európskej únie vrátane Slovenska. V pomere k výške aktív však banky v SR platia až 1 x viac ako priemer v EU (z 1 milióna eur aktív až 3000 eur odvod). V Slovenskej republike za rok 2012 osobitný odvod vybraných finančných inštitúcií prevyšoval 1,75 násobne (170 mil. eur) výber dane z príjmov finančných inštitúcií (97 mil. eur). Z toho vyplýva, že efektívna daňová sadzba finančných inštitúcií na Slovensku v roku 2012 dosiahla 36%. Jednoznačne možno konštatovať, že ide o neprimerane vysoké finančné zaťaženie uvedených inštitúcií na Slovensku.

NOVOZAVEDENÉ DAŇOVÉ NÁSTROJE U DANI Z PRÍJMOV V SR OD 1.1.2014

Každoročne sú prijímané také zmeny v daňovej legislatíve Slovenska, ktoré sú na strane štátu zdôvodňované ako nevyhnutné s cieľom plniť rozpočtované príjmy do štátneho rozpočtu. Na druhej strane sa musíme zaoberať otázkou, ako tieto daňové zmeny ovplyvňujú podnikateľské prostredie na Slovensku. Medzi najdôležitejšie daňové zmeny v zákone o dani z príjmov od 1.1.2014, resp. od 1.3.2014 patria tieto[8]:

- Po zvýšení sadzby dane z príjmov právnických osôb z 19 % na 23 % od 1.1.2013, NR SR schválila s účinnosťou od 1.1.2014 jej zníženie z 23% na 22%. Ide o pozitívny vplyv na podnikateľské subjekty;
- Zavedenie daňových licencií, tzn. minimálnej dane z príjmov právnických osôb. Ide o nový daňový inštitút platný podľa ustanovenia § 46b len pre právnické osoby, na živnostníkov a samostatne zárobkové činné osoby sa nevzťahuje. Daňová licencia je minimálna výška dane, ktorú musia platiť PO za každé zdaňovacie obdobie po odpočítaní úľav na dani podľa § 30a a § 30b (pozri predchádzajúci text tohto príspevku), po zápočte dane podľa § 45, ak daňová povinnosť vypočítaná v daňovom priznaní je nižšia ako výška daňovej licencie ustanovenej pre jednotlivého daňovníka, alebo daňovník vykázala daňovú stratu. Daňovú licenciu platí daňovník, ktorý:
    a) k poslednému dňu zdaňovacieho obdobia nie je platiteľom DPH s ročným obratom neprevyšujúcim 500 tis. eur a to vo výške 480 eur,
    b) k poslednému dňu zdaňovacieho obdobia je platiteľom DPH s ročným obratom neprevyšujúcim 500 tis. eur, a to vo výške 960 eur,
    c) za zdaňovacie obdobie dosiahol ročný obrat viac ako 500 tis. eur, a to vo výške 2 880 eur.

U daňovníka, ktorého priemerný evidenčný počet zamestnancov vo fyzických osobách so zdravotným postihnutím za zdaňovacie obdobie je najmenej 20 % z celkového priemerného evidenčného počtu zamestnancov vo fyzických osobách – sa daňová licencia znižuje na polovicu. Niektorí daňovníci (obchodné spoločnosti) sú od platenia daňovej licencie oslobodení úplne (napr. verejná obchodná spoločnosť, nezisková organizácia). Daňovú licenciu nebudú platiť ani novovzniknuté spoločnosti. V ustanoveniach § 46b sú definované ďalšie podmienky a okolnosti uplatnenia daňových licencií.

Príprava a zavedenie daňových licencií vyvolalo v odbornej verejnosti a hlavne medzi podnikateľmi silnú kritiku. Väčšina podnikateľskej verejnosti nesúhlasí s týmto daňovým nástrojom a zaraďujú ho medzi „likvidačné“ daňové nástroje. Možno konštatovať, že tento daňový nástroj pôsobí negatívne na rozvoj podnikateľského prostredia a možno ho označiť za „daňový antistimul“.

- Umorovanie daňových strát bude možno uplatňovať maximálne 4 roky a rovnomerne. Ide o obmedzenie umorovania strát aj z hľadiska rozsahu ako aj času. Existujúce zákonné

[8] Poznámka: V texte príspevku neuvádzame všetky daňové zmeny, zaoberáme sa len tými najdôležitejšími v súvislosti s uplatnením daňových stimulov podnikateľskej sféry.

možnosti optimalizácie daňového základu a daňovej povinnosti sa týmto opatrením výrazne obmedzia.

- Medzi najvýznamnejšie zmeny patrí aj nový spôsob „dodanenia“ neuhradených záväzkov. Od 1.1.2014 sa bude základ dane o nesplácané záväzky zvyšovať priebežne tak, ako platí tento princíp v prípade neinkasovaných pohľadávok, ktoré základ dane postupne znižujú. Nesplácané záväzky sa budú po novom zahrňovať do základu dane v závislosti od doby, ktorá uplynie po splatnosti záväzku. Daňovník sa bude zaťažovať postupne a daňové príjmy budú plynúť do štátneho rozpočtu priebežne. O zaplatené záväzky bude stále možné znížiť základ dane.
- Medzi ďalšie zmeny v daňovom zákone, ktoré budú ovplyvňovať výšku daňovej povinnosti podnikateľských subjektov možno zaradiť: doplnenie definície ekonomického zamestnávateľa, opätovne zavedený inštitút „službovej“ stálej prevádzkarne, postupy účtovania podvojným spôsobom účtovania „službových“ stálych prevádzkarní.
- S účinnosťou od 1.3.2014 bola zvýšená sadzba zrážkovej dane z 19% na 35 % pri uplatnení platieb voči rizikovým štátom (§ 43, ods. 1).
- Predčasné ukončenie lízingu – po dvoch rokoch sa zosúlaďuje úprava základu dane pri predčasnom ukončení finančného prenájmu na tzv. opätovné zavedene „lízingového“ spôsobu odpisovania majetku.

Z krátkeho prehľadu je vidno, že mnohé daňové zmeny sú orientované na zlepšenie daňovej disciplíny daňovníkov, niektoré na zvýšenie daňových príjmov do štátneho rozpočtu, ďalšie na sprísnenie podmienok výpočtu daňového základu a tým aj na zvýšenie daňového zaťaženia daňovníkov. Predovšetkým daňové licencie nepriaznivo ovplyvnia podmienky podnikania a povedú k zníženiu počtu podnikateľských subjektov a k okliešteniu podnikateľského prostredia na Slovensku.

Napriek tomu, že sa v predkladanom príspevku nezaoberáme najnovšími zmenami v legislatíve DPH na Slovensku, je potrebné zdôrazniť, že administratívna náročnosť zabezpečenia tejto dane u platiteľov DPH zavedením kontrolného výkazu výrazne narástla. Enormne sa zvýšili vyvolané administratívne náklady zdanenia u platiteľov DPH (compliance costs) povinným spracovávaním kontrolného výkazu DPH v prvých dvoch mesiacoch roku 2014. Tieto náklady (peniaze a čas) v plnej miere znášajú podnikateľské subjekty a navyše sú vystavení hrozbe platenia sankcií v prípade nesprávneho spracovania a/alebo oneskoreného podania kontrolného výkazu DPH. Spracovávanie kontrolného výkazu má svoje objektívne príčiny (odhalenie daňových podvodníkov v systéme DPH), na druhej strane nepriaznivo vplýva na „poctivých“ podnikateľov a negatívne ovplyvňuje podnikateľské prostredie Slovenska.

ZÁVER

V závere možno konštatovať, že niektoré zmeny v daňovej legislatíve SR pozitívne ovplyvňujú podnikateľské prostredie. Ide predovšetkým o zavedenie a uplatnenie daňových úľav príjemcov investičnej pomoci a príjemcov v oblasti výskumu a vývoja. Navyše, sú vhodne prepojené s ostatnými ekonomickým nástrojmi – dotáciami, čím sa zvyšuje ich účinnosť. Avšak nie všetky daňové zmeny priaznivo ovplyvňujú podnikateľské prostredie Slovenska. Máme na mysli daňové licencie v oblasti zdanenia príjmov právnických osôb a náročnosť predkladania kontrolného výkazu u platiteľov DPH.

LITERATÚRA

[1] LÉNÁRTOVÁ,G. Daňové systémy. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. 266 s. ISBN 978-80-225-2720-0.

[2] LÉNÁRTOVÁ,G. ĎURINOVÁ,I., VAVROVÁ,K. Dane podnikateľských subjektov so zameraním na zmeny v daňovej legislatíve SR od 1.1.2013. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. 292 s. ISBN 978-80-225-3666-0.

[3] SCHULTZOVÁ,A. a kol. Daňovníctvo. Daňová teória a politika. Bratislava : Iura Edition. 2007. 198 s. ISBN 978-80-8078-161-3.

[4] SIVÁK, R. a kol. Verejné financie. Bratislava : Iura Edition, 2007. 311 s. ISBN 978-80-8078-094-4.

[5] Zákony:
Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov
Zákon o investičnej pomoci č. 561/2007 Z. z. v z. n. p.
Zákon č. 185/2009 Z. z. o stimuloch pre výskum a vývoj a o doplnení zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v z. n. p.
Zákon č. 235/2012 Z. z. o osobitnom odvode z podnikania v regulovaných odvetviach a o zmene a doplnení niektorých zákonov.
Zákon č. 384/2011 Z. z. o osobitnom odvode vybraných finančných inštitúcií a o doplnení niektorých zákonov, novelizovaný Zákonom 233/2012 Z. z. s účinnosťou od 1.9.2012.

KONTAKT

doc. Ing. Gizela Lénártová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: gizela.lenartova@gmail.com

VÝKON VLASTNÍCKYCH PRÁV AKO SÚČASŤ CORPORATE GOVERNANCE V PODNIKATEĽSKOM PROSTREDÍ LESNÝCH PODNIKOCH

PROPERTY RIGHTS ENFORCEMENT AS A PART OF CORPORATE GOVERNANCE OF FOREST ENTERPRISES ENTREPRENEURIAL ENVIRONMENT

Ján Lichý, Rastislav Šulek, Blanka Giertliová

ABSTRACT

The paper, using the theoretical framework of principles of corporate governance and legal theory of property rights, deals with the general enforcement of property rights that creates a part of the corporate governance. While broader context of public and private legal issues on property rights and their restrictions is analysed, the specific conditions of harmonization of private interests of forest owners and public interests of the society is stressed. Moreover, the functional structure and responsibility of the enterprise management bodies is discussed, using concrete circumstances of the forest enterprises entrepreneurial environment. Finally, the conclusion presents latest development of the issue of corporate governance from the legal point of view.

KEY WORDS

forestry, property rights, corporate governance, entrepreneurship, natural resources

JEL Classification

Q23

ÚVOD

Corporate governance je stále významnejším a neustále sa vyvíjajúcim aspektom riadenia všetkých podnikov bez ohľadu na ich veľkosť či právnu formu. Pojem „corporate governance“ sa do slovenského jazyka najčastejšie predkladá ako dobrá správa a riadenie podniku. Odborné definície tento pojem vymedzujú ako súbor pravidiel upravujúcich vzťahy medzi exekutívnym vedením spoločnosti a jej štatutárnymi orgánmi, akcionármi a ďalšími zainteresovanými stranami (KLÍROVÁ 2001).

Samotný obsahový význam pojmu corporate governance je v súčasnosti potrebné vnímať v širšom i v užšom zmysle slova (BARKER 2010). V širšom význame predstavuje corporate governance výkonné a legislatívne metódy a postupy, ktoré určujú ako má podnik udržiavať vyvážený vzťah medzi podnikom a tými, ktorí vstupujú do procesu jeho fungovania z interného prostredia (vlastníci, riadiace orgány podniku, výkonní pracovníci) alebo externého prostredia (zákazníci, investori, vláda, široká verejnosť). Podstatou corporate governance je tak definovanie strategických zámerov podniku a cieľová orientácia podniku

[1] Ing. et Ing. Ján Lichý, Ph.D., Technická univerzita vo Zvolene, Lesnícka fakulta, Katedra ekonomiky a riadenia lesného hospodárstva, spoluautorský podiel 35 %, podiel na projekte VEGA č. 1/0584/13 100 %

[2] doc. Mgr. Ing. Rastislav Šulek, PhD., Technická univerzita vo Zvolene, Lesnícka fakulta, Katedra ekonomiky a riadenia lesného hospodárstva, spoluautorský podiel 35 %, podiel na projekte VEGA č. 1/0584/13 100 %

[3] Ing. Blanka Giertliová, PhD., Technická univerzita vo Zvolene, Lesnícka fakulta, Katedra ekonomiky a riadenia lesného hospodárstva, spoluautorský podiel 30 %, podiel na projekte VEGA č. 1/0584/13 100 %

a v neposlednom rade aj efektívna komunikácia medzi zúčastnenými subjektami (hlavne vo vzťahu k verejnosti) ako rozhodujúci predpoklad ich spokojnosti, pretože bez fungovania tejto komunikácie nie je možné zabezpečiť efektívnu realizáciu strategických zámerov všetkých zúčastnených strán.

V užšom význame predstavuje corporate governance v princípe formálny systém zodpovednosti vrcholového manažmentu voči vlastníkom podniku (voči akcionárom, majiteľom obchodných podielov, resp. v prípade verejných podnikov voči štátu, obci či voči širokej verejnosti). V tomto prípade sa pojem corporate governance obsahovo približuje pojmu „výkon vlastníckych práv“, ktorý je v prvom rade spojený s konkrétnym právnym poriadkom, resp. právnymi normami hlavne v oblasti súkromného práva (v rámci občianskeho či obchodného práva), čiastočne aj v oblasti verejného práva (v rámci hospodárskeho či finančného práva). Podstatou corporate governance v tomto prípade je vytvorenie funkčnej štruktúry orgánov, ich legislatívne ukotvenie v podnikových dokumentoch a v priamom výkone správnej moci.

PODSTATA VÝKONU VLASTNÍCKYCH PRÁV

Dnes sa vlastnícke právo stalo stabilnou a nevyhnutnou súčasťou ústavnej ochrany v demokratických štátoch (SVÁK – CIBULKA 2006). Súčasná ústavnoprávna úprava v SR chráni vlastníctvo všetkých vlastníkov – podľa čl. 20, ods. 1 Ústavy SR každý má právo vlastniť majetok a vlastnícke právo všetkých vlastníkov má rovnaký zákonný obsah a ochranu. Z toho vyplýva, že každý, kto má spôsobilosť na práva, môže byť subjektom vlastníckeho práva a v súlade s právom vystupovať ako subjekt majetkovoprávnych vzťahov. Vlastník môže s vlastníctvom zaobchádzať podľa svojej vôle, avšak ústava stanovuje určité limity zaobchádzania s vlastníctvom. Ústavný rámec ochrany vlastníckeho práva tak predstavujú ústavné princípy (POSLUCH – CIBULKA 2006):

- rovnosti vlastníckeho práva,
- nedotknuteľnosti vlastníckeho práva a
- záväznosti vlastníckeho práva.

V súkromnoprávnej rovine sa problematikou vlastníckeho práva zaoberá Zákon č. 40/1964 Zb. Občiansky zákonník v znení neskorších predpisov (ďalej aj „Občiansky zákonník“). Podľa § 124 Občianskeho zákonníka všetci vlastníci majú rovnaké práva a povinnosti a poskytuje sa im rovnaká právna ochrana.

V rámci súčasnej právnej úpravy je nevyhnutné zaoberať sa nielen samotnou ochranou vlastníckeho práva, ale tiež rôznymi formami obmedzenia vlastníckeho práva. Vlastnícke právo je obmedzené jednak tým, že využívaním svojho vlastníckeho práva nesmie vlastník narušiť pokojné využívanie vlastníckeho práva inému. Najstaršou úpravou v tomto zmysle je úprava susedských vzťahov a z nich vyplývajúcich obmedzení. Ďalšie významné obmedzenia vlastníckeho práva sa vyvinuli z požiadavky, aby vlastník rešpektoval nielen záujmy iných vlastníkov, ale aj verejný záujem.

Je zrejmé, že vlastník je vo svojom správaní limitovaný zákonom – musí sa správať v rámci zákona. Ako uvádza § 123 Občianskeho zákonníka, vlastník je v medziach zákona oprávnený predmet svojho vlastníctva držať, užívať, požívať jeho plody a úžitky a nakladať s ním. V ústavnoprávnej rovine je toto pojmové obmedzenie vlastníckeho práva vyjadrené formuláciou v čl. 20, ods. 3 Ústavy SR, podľa ktorého vlastníctvo zaväzuje a nemožno ho zneužiť na ujmu práv iných alebo v rozpore so všeobecnými záujmami chránenými zákonom.

Na základe uvedeného možno konštatovať, že vlastníctvo sa chápe nielen ako právo, ale aj ako povinnosť, pretože k obsahu vlastníckeho práva patria okrem oprávnení aj povinnosti, ktoré obmedzujú subjektívne vlastnícke právo. Tieto povinnosti a obmedzenia sú spojené s konkrétnymi vlastníckymi vzťahmi a najčastejšie vyplývajú zo stretu s inými vlastníckymi právami alebo s verejným záujmom.

Vlastník pri presadzovaní svojich individuálnych vlastníckych záujmov musí teda rešpektovať aj záujmy iných, najmä verejný záujem. To je premietnuté v ústavnoprávnej rovine v ustanovení čl. 20, ods. 3 Ústavy SR, podľa ktorého výkon vlastníckeho práva nesmie poškodzovať ľudské zdravie, prírodu, kultúrne pamiatky a životné prostredie nad mieru ustanovenú zákonom.

Obmedzenie vlastníckeho práva možno nájsť vo viacerých normách verejného práva, vrátane ústavného práva. Rovnako ako iné moderné ústavy, aj Ústava SR konkretizuje podmienky, za ktorých možno vlastnícke právo obmedziť, resp. odňať. Podľa čl. 20, ods. 4 Ústavy SR vyvlastnenie alebo nútené obmedzenie vlastníckeho práva je možné iba:

- v nevyhnutnej miere, a to z hľadiska rozsahu aj z hľadiska účelu,
- vo verejnom záujme, ktorý síce nie je vymedzený ústavou, ale mal by byť obsiahnutý v jednotlivých zákonných dôvodoch umožňujúcich obmedzenie vlastníckeho práva, pričom tieto dôvody by mali rešpektovať dobro spoločnosti,
- na základe zákona, čo znamená, že k obmedzeniu vlastníckeho práva môže dochádzať len rozhodnutím zákonom určeného orgánu a postupom podľa tohto zákona a
- za primeranú náhradu, čo znamená, že výška náhrady by mala zohľadňovať mieru zásahu do vlastníckeho práva a mala by byť určená na základe trhovej ceny veci, t.j. náhrada by mala byť na danom mieste a v danom čase spravodlivá.

Z ústavnej dikcie je zrejmé, že súčasne musia byť splnené všetky štyri ústavné podmienky obmedzenia vlastníckeho práva. Touto formou je vlastníctvo chránené proti zásahom zo strany verejnej moci (KRÁĽ A KOL. 2004).

V súkromnoprávnej úprave obmedzenia vlastníckeho práva majú prvoradý význam ustanovenia Občianskeho zákonníka týkajúce sa úpravy susedských vzťahov a najmä ustanovenia o dočasnom obmedzení vlastníckeho práva (LAZAR A KOL. 2006). Podľa § 128, ods. 1 Občianskeho zákonníka je vlastník povinný strpieť použitie jeho veci, a to za súčasného splnenia nasledujúcich podmienok – v stave núdze alebo v naliehavom verejnom záujme, na nevyhnutnú dobu (t.j. len dočasne), v nevyhnutnej miere, za náhradu, ak účel nemožno dosiahnuť inak. Len pri splnení týchto podmienok možno považovať dočasné použitie veci vlastníka za oprávnený zásah do jeho vlastníckeho práva, pričom za každé takéto použitie veci treba poskytnúť náhradu. Okrem uvedeného je v § 128, ods. 2 Občianskeho zákonníka upravené aj vyvlastnenie veci, resp. obmedzenie vlastníckeho práva, ktoré je možné len vo verejnom záujme, ak účel nemožno dosiahnuť inak, na tento účel, na základe zákona a za náhradu.

Vlastníctvo v lesnom hospodárstve nemožno ani v súčasnosti chápať ako nikým a ničím neobmedzované panstvo vlastníka nad vecou. Pretože les tvorí základnú zložku životného prostredia, nemožno oddeľovať súkromné a verejné záujmy, ale prostredníctvom právnej normy je potrebné tieto záujmy vhodne skĺbiť tak, aby sa zabezpečila účinná ochrana lesných pozemkov a starostlivosť o lesy ako o súčasť prírodného bohatstva SR. Účelom súčasnej právnej úpravy starostlivosti o lesy je okrem iného aj dosiahnutie vyváženého stavu medzi oprávnenými záujmami vlastníkov lesa a verejnými záujmami.

K najčastejšiemu prekrývaniu záujmov vlastníkov lesa a spoločnosti ako takej dochádza medzi lesným hospodárstvom a ochranou prírody a krajiny. Najvyšší podiel na

obmedzeniach realizácie vlastníckych práv k lesom má tak právna úprava v oblasti ochrany prírody a krajiny, ktorá obsahuje právo vlastníka na náhradu majetkovej ujmy spôsobenej v dôsledku obmedzenia bežného hospodárenia v lesoch s deklarovanými verejnými záujmami, resp. záujmami právnických a fyzických osôb. Podobné ustanovenia sú dnes aj súčasťou právnej úpravy starostlivosti o lesy. Typickým príkladom dôvodu obmedzenia vlastníckeho práva v prípade lesných podnikov sú tak záujmy ochrany prírody a krajiny.

Podľa čl. 44, ods.1 Ústavy SR má každý právo na priaznivé životné prostredie. S týmto základným právom sa však bezprostredne viaže ústavná povinnosť každého chrániť a zveľaďovať životné prostredie (čl. 44, ods. 2 Ústavy SR), pričom nikto nesmie nad mieru ustanovenú zákonom ohrozovať ani poškodzovať životné prostredie a prírodné zdroje (čl. 44, ods. 3 Ústavy SR). Zakotvením práva na ochranu životného prostredia chce SR dokumentovať svoj vzťah k životnému prostrediu ako jednému z najvýznamnejších faktorov života človeka. Okrem toho, v súlade s čl. 44, ods. 4 Ústavy SR, štát dbá o šetrné využívanie prírodných zdrojov, o ekologickú rovnováhu a o účinnú starostlivosť o životné prostredie a zabezpečuje ochranu určeným druhom voľne rastúcich rastlín a voľne žijúcich živočíchov.

Ústavné povinnosti vymedzené v súvislosti s právom na priaznivé životné prostredie ako ústavné záruky dodržiavania tohto ústavného práva sú tak adresované jednak každému jednotlivcovi (fyzickým osobám aj právnickým osobám vrátane orgánov verejnej moci) a jednak štátu samotnému. Ústava SR stanovuje, že podrobnosti o uvedených právach a povinnostiach ustanoví zákon. Táto ústavná formulácia umožňuje zákonodarcovi zákonom podrobne upraviť obsah práva na priaznivé životné prostredie i prípustnú mieru ohrozovania, resp. poškodzovania životného prostredia a jeho zložiek.

Výkon, resp. realizácia vlastníckeho práva, t.j. úroveň možnosti slobodného nakladania subjektov vlastníckeho práva s majetkom v rámci existujúceho politického, právneho, ekonomického a sociálneho systému štátu, môže byť úplne slobodný, obmedzený alebo dokonca zamedzený v závislosti od početnosti príkazov a zákazov uvedených v právnych normách (TUTKA – KOVALČÍK 2006). Jedným z dôvodov obmedzenia vlastníckeho práva je v modernej spoločnosti práve ochrana prírody a krajiny, ktorej zákonná úprava vychádza z ústavného práva na priaznivé životné prostredie a je v súlade s ústavnými ustanoveniami o úlohe štátu pri zabezpečení účinnej starostlivosti o životné prostredie.

FUNKČNÁ ŠTRUKTÚRA A ZODPOVEDNOSŤ ORGÁNOV PODNIKU

Efektívne a zodpovedné fungovanie organizácií je dnes záležitosťou súkromného i verejného záujmu a tak by sa malo zaviesť vo všetkých typoch podnikov. Dobrá správa spoločností poskytuje konkurenčnú výhodu a je predpokladom rastu. Podľa Kódexu správy a riadenia spoločností na Slovensku, základný rámec správy a riadenia podnikov by mal podporovať transparentný a efektívny trh, byť v súlade so zákonmi a jasne vymedzovať rozdelenie zodpovednosti medzi rôznymi kontrolnými, regulačnými a donucovacími inštitúciami. Tento základný princíp v sebe inkorporuje 5 postulátov, ktoré možno vyjadriť nasledovne:

1. rámec správy a riadenia podnikov musí ochraňovať a uľahčovať výkon práv akcionárov,
2. rámec správy a riadenia podnikov by mal zabezpečiť spravodlivé zaobchádzanie so všetkými vlastníkmi, vrátane minoritných a zahraničných, pričom všetci vlastníci by mali mať možnosť získať efektívne odškodnenie v prípade, že ich práva boli porušené,
3. rámec správy a riadenia podnikov by mal uznávať práva záujmových skupín stanovené zákonom alebo prostredníctvom zmlúv a podporovať aktívnu spoluprácu medzi podnikom

a záujmovými skupinami pri vytváraní duševných a materiálnych hodnôt, pracovných miest a udržateľnosti finančne zdravých podnikov,

4. rámec správy a riadenia podnikov by mal zabezpečiť, aby sa zverejňovali včasné a presné informácie vo všetkých podstatných záležitostiach týkajúcich sa podniku, vrátane finančnej situácie, výkonnosti, vlastníctva a správy podniku,
5. rámec správy a riadenia podnikov by mal zabezpečiť strategické vedenie podniku, efektívne monitorovanie manažmentu zo strany orgánov podniku a zodpovednosť orgánov podniku voči spoločnosti a vlastníkom.

Pre transparentný a efektívny trh je rozhodujúca daná trhová štruktúra, ktorá je vo všeobecnosti vyjadrená počtom a veľkosťou ekonomických subjektov na strane ponuky a dopytu, mierou homogenity obchodovaných produktov, stupňom mobility výrobných faktorov vrátane možnosti vstupu do odvetvia a výstupu z odvetvia a stupňom informovanosti o základných trhových podmienkach, ktorými sú ceny, náklady, ponuka a dopyt.

Počet a veľkosť lesných podnikov vyplýva zo štruktúry vlastníckych a užívacích vzťahov v lesnom hospodárstve. Lesy vo vlastníctve štátu obhospodarujú štátne organizácie lesného hospodárstva v pôsobnosti Ministerstva pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR a v pôsobnosti Ministerstva obrany SR (najmä štátne podniky). Neštátny sektor tvoria lesy súkromné, spoločenstevné, obecné, cirkevné a lesy poľnohospodárskych družstiev. Právnou formou subjektov podnikajúcich v neštátnom sektore lesného hospodárstva sú pozemkové spoločenstvá, obchodné spoločnosti (hlavne spoločnosti s ručením obmedzeným, v menšej miere aj akciové spoločnosti), družstvá a fyzické osoby zaregistrované ako podnikateľské subjekty. Na základe štruktúry vlastníckych a užívacích vzťahov na strane lesných podnikov v SR možno konštatovať nasledovné:

- Dominantné postavenie má štátny sektor lesného hospodárstva, ktorého podiel na obhospodarovaní lesnej pôdy je viac ako 60 %. Štátny sektor lesného hospodárstva pritom tvorí veľmi malý počet podnikov (tri štátne podniky a jedna príspevková organizácia).
- Naopak, pre neštátny sektor lesného hospodárstva je typické veľké množstvo rôznych vlastníkov, ktorých veľkosť je rádovo menšia ako v prípade štátneho sektoru a priemerná veľkosť je veľmi rôznorodá.
- V porovnaní s lesnícky vyspelými krajinami EÚ je v SR výrazne väčší podiel štátneho sektora. Na druhej strane, priemerná veľkosť subjektov v neštátnom sektore lesného hospodárstva je v SR menšia ako v lesnícky vyspelých krajinách EÚ.

ZÁVER

Európska komisia prijala v máji 2003 tzv. Akčný plán modernizácie obchodného práva a posilnenia Corporate Governance v EÚ, ktorého hlavnou úlohou je posilniť práva vlastníkov a ochrany tretích strán s náležitým odlíšením medzi jednotlivými kategóriami podnikov a tiež podporiť efektivitu a konkurencieschopnosť podnikania. Na podporu Akčného plánu Európska komisia založila v roku 2005 poradný orgán – European Corporate Governance Forum, ktorého úlohou je vytváranie najlepších stratégií v oblasti corporate governance a zároveň podpora ich implementácie do legislatívy členských krajín a každodennej praxe jednotlivých spoločností a poskytovanie poradenstva pre Európsku komisiu. Relatívne novou aktivitou Európskej komisie a jej iniciatívy v Corporate Governance sú odporúčania na efektívnejšie fungovanie predstavenstiev a dozorných rád a opatrenie na zvýšenie manažérskej zodpovednosti i odmeňovania manažérov. Na Slovensku sa reformy v oblasti corporate governance premietli v novele Obchodného zákonníka a zamerali sa najmä na hlasovacie práva akcionárov, požiadavky na zverejňovanie informácií a ustanovenia o zodpovednosti riaditeľov a členov správnych orgánov podnikov.

Corporate governance zabezpečuje, aby správny orgán zodpovedal za spôsob, akým podnik dosahuje stanovené ciele, rovnako i za to, aby podnik fungoval v súlade s existujúcim právnym poriadkom a pravidlami (corporate governance je v prvom rade transparentnosť a vyššia manažérska zodpovednosť).

LITERATÚRA

[1] BARKER, R., M., 2010: Corporate Governance, Competition, and Political Parties: Explaining Corporate Governance Change in Europe. Oxford University Press, Oxford, 352 s.

[2] KLÍROVÁ, J. 2001: Corporate Governance: Správa a řízení obchodních společností. Praha: Management Press, 126 s.

[3] KRÁĽ, J. A KOL. 2004: Ústavné garancie ľudských práv. UK v Bratislave, Právnická fakulta, Vydavateľské oddelenie, Bratislava, 243 s.

[4] LAZAR, J. A KOL. 2006: Občianske právo hmotné, 1. a 2. zväzok. Iura Edition, Bratislava, 1248 s.

[5] POSLUCH, M. – CIBULKA, Ľ. 2006: Štátne právo Slovenskej republiky. Heuréka, Šamorín, 335 s.

[6] SVÁK,J. – CIBULKA, Ľ. 2006: Ústavné právo Slovenskej republiky. Poradca podnikateľa, Žilina, 648 s.

[7] TUTKA, J. – KOVALČÍK, M. 2006: Kvantifikácia náhrady ujmy pri obmedzení hospodárenia v lesoch. In: Alternatívy rozvoja lesného hospodárstva v SR, zborník. Konzervatívny inštitút Milana Rastislava Štefánika, Bratislava, 190 s.

Táto publikácia vznikla s podporou projektu VEGA 1/0584/13 Ekonomické a právne podmienky fungovania trhov v lesnom hospodárstve.

KONTAKT

Ing. et Ing. Ján Lichý, Ph.D.
Katedra ekonomiky a riadenia LH
Lesnícka fakulta TU vo Zvolene
T. G. Masaryka 24, 960 53 Zvolen
tel.: +421-45-5206314
fax: +421-45-5206485
e-mail: jan.lichy@tuzvo.sk

doc. Mgr. Ing. Rastislav Šulek, PhD.
Katedra ekonomiky a riadenia LH
Lesnícka fakulta TU vo Zvolene
T. G. Masaryka 24, 960 53 Zvolen
tel.: +421-45-5206325
fax: +421-45-5206485
e-mail: rastislav.sulek@tuzvo.sk

Ing. Blanka Giertliová, PhD.
Katedra ekonomiky a riadenia LH
Lesnícka fakulta TU vo Zvolene
T. G. Masaryka 24, 960 53 Zvolen
Slovenská republika
tel.: +421-45-5206324
fax: +421-45-5206485
e-mail: blanka.giertliova@tuzvo.sk

ROZMACH ETICKÉHO PRINCÍPU PODNIKANIA DO GLOBÁLNYCH DIMENZIÍ

ENTREPRENEURIAL ETHICAL PRINICIPLES SPREADING INTO GLOBAL DIMENSIONS

Veronika Littvová

ABSTRACT

Beginnings of corporate responsibility are connected with very entrepreneurship. But only nowadays represents corporate responsibility broad movement, actively supported by business, government and non-government sector. The principles of responsible business acquire more and more companies and direct proportionaly there is increasing demand for evidence of corporate social responsibility benefits. The aim of this paper is to define reasons for this broad globalization of ethical entrepreneurial activities, later connected with corporate responsibility.

KEY WORDS

Corporate social responsibility, Globalization, ISO standard

JEL Classification

F63, F68

ÚVOD

"Firmy majú len jedinú zodpovednosť – využívať svoje zdroje na dosahovanie čo najväčšieho zisku."

Milton Friedman, nositeľ Nobelovej ceny za ekonomiku[1]

S takýmto názorom by sa na prahu nového tisícročia nestotožnili nielen antiglobalistické hnutia a organizácie, ale ani celý rad z množstva najmä nadnárodných korporácií. V súčasnosti totiž prevláda názor, že korporácie musia pri svojej činnosti dbať nielen na vlastný zisk, ale aj zohľadňovať vplyv svojho podnikania na iné dotknuté skupiny od zamestnancov, zákazníkov až po širšiu komunitu. V novej ekonomike[2] sa povesť spoločnosti stáva významnou konkurenčnou výhodou. Poškodenie dobrej povesti môže mať pre spoločnosť katastrofálne následky. Praktické skúsenosti ukazujú, že najefektívnejšou formou ochrany dobrej povesti a manažovania rizika spojeného s jej poškodením je aktívne prihliadať na záujmy strán, ktorých spoločnosť svojím podnikaním ovplyvňuje, tzn. byť

[*] Ing. Veronika Littvová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, spoluautorský podiel 100 %, podiel na projekte VEGA č. 1/0100/13 2013-2015. „Skúmanie dopadov aktuálnych javov svetovej ekonomiky na marketingové aktivity firiem".

[1] Reprodukované v Chris Moon & Clive Bonny a kol. 2001, Business Ethics, London: the Economist Books, s.1.

[2] Novou ekonomikou možno zjednodušene chápať ekonomiku, ktorá je rozumná, humánna a ekologická. Akákoľvek stratégia alebo ekonomika, podporujúca trvalo udržateľný, humánny a spravodlivý ekonomický systém podporuje novú ekonomiku. Pozri viac napríklad v James Robertson 1983, The Sane Alternatives:A Chice of Futures, Intermediate technology Development Group of North America.

spoločensky zodpovednou organizáciou. Vymedziť pojem „Spoločensky zodpovedné podnikanie“ je možné prostredníctvom množstva poučiek, definícií a teoretizovania.

Zaujímavým sa ale stáva fakt, že samotná otázka ako podnikať tak aby mal z procesu a výsledkov produkcie spoločnosti prospech širší okruh ľudí je taká stará ako podnikanie samotné. Stačí spomenúť meno Tomáša Baťu, ako charizmatickej osobnosti, ktorá sa v rámci svojej podnikateľskej vízie snažila zveľaďovať aj lokalitu, v ktorej pôsobila a zistíme, že korene spoločensky zodpovedného podnikania siahajú aj na naše územie a za reálnymi príkladmi nemusíme cestovať za jeho hranice. Od päťdesiatych rokov minulého storočia hovoríme o modernej histórii spoločensky zodpovedného podnikania. Prvé myšlienky spoločensky zodpovedného podnikania sa opierali o manažérsky vzor, vyzdvihovali jeho angažovaný postoj a takto formované prenikli do odbornej literatúry najprv pre manažérov a následne aj do iných oblastí. Cieľom príspevku je definovať dôvody, na základe ktorých sa etické podnikanie stalo súčasťou celosvetovo uznávaného fenoménu a podporovaného hnutia.

Spoločensky zodpovedné podnikanie

Podnikateľskou etikou[3] pritom rozumieme dodržiavanie právnych, profesionálnych alebo firemných štandardov, sľubov či záväzkov, ktoré vychádzajú zo všeobecných princípov, akými sú spravodlivosť, pravdivosť, čestnosť a úcta. Etika však nie je o konformite so súborom abstraktných pravidiel a predpisov. Naopak je o vybudovaní si intuície ako dospieť k eticky najlepšiemu riešeniu. Z takéhoto typu podnikania, ktoré sa v širšej súvislosti nazýva aj spoločensky zodpovedným podnikaním sa v súčasnej dobe stáva široké hnutie, ktoré aktívne podporujú firmy, vlády aj mimovládny sektor jednotlivých krajín sveta.

Otázkou ostáva, ako je možné, že sa z prvotných myšlienok SZP, ktoré boli „prirodzene“ komunikované niektorými podnikateľmi (ako napr. Tomášom Baťom) v rýchlom čase stalo široké hnutie, podporované veľkým množstvom subjektov v celosvetovom meradle?

Na základe množstva preštudovanej literatúry, prieskumov trhu a rozhovorov s reprezentantmi SZP v spoločnostiach prezentuje tento článok jednu z najzákladnejších príčin rozvoja SZP. Motívy organizácií a ich vzrastajúci záujem o SZP je možné chápať prostredníctvom vplyvu globalizácie na medzinárodný obchod, manažment firiem a spotrebiteľské správanie[4]. Pretože práve samotná globalizácia je „jedna z najdôležitejších príčin vzrastu významu spoločenskej zodpovednosti v podnikaní“[5].

Globalizácia vo svete obchodu spôsobuje prekračovanie, až úplné zrušenie hraníc medzi štátmi. Ak štáty nie sú v rámci svojich obchodných vzťahov limitované hranicami, potom ani obchodné transakcie nie sú rozdeľované na domáce alebo zahraničné a plynulosť obchodu nie je obmedzovaná či prerušovaná. Rovnako dochádza k rozvoju informačných

---

[3] Je dôležité v úvode zdôrazniť, že etika pri podnikaní je len jednou oblasťou v súčasnosti rozšíreného prístupu známeho pod anglickým termínom corporate citizenship. Tento možno voľne preložiť ako prístup, usilujúci sa o presadzovanie sociálne zodpovedného konania spoločností. MARSDEN, C., ANDRIOF, J. 1998, “Towards an understanding of corporate citizenship and how to influence it” Citizenship Studies, 2 (2) 329-52 reprodukované v McIntosh, Thomas, Leipyinger and Coleman 2003, Living Corporate Citizenship: Strategic Routes to Socially Responsible Business, London: FT Prentice Hall Financial Times, s. 48.

[4] Spracované podľa BATEMAN, T. 2003. *Zamyslenie sa nad Spoločenskou zodpovednosťou podnikov.* [online] marec 2003 [citované 31.03.2008]. Dostupné na<http://www.partnerstva.sk/buxus/docs/INTEGRA_Zamyslenie_nad_SZP.pdf >
a BUSSARD, A. a kol. 2005. *Spoločensky zodpovedné podnikanie*. Prehľad základných princípov a príkladov, [online] Nadácia Integra, Nadácia Pontis, Nadácia PANET, 2005, 113 s. [citované. 26.03.2008] Dostupné na < http://www.panet.sk/sk/frameset1.htm >

[5] BATEMAN, T. 2003. Zamyslenie sa nad Spoločenskou zodpovednosťou podnikov. [online] marec 2003 [citované 31.03.2008]. Dostupné na<http://www.partnerstva.sk/buxus/docs/INTEGRA_Zamyslenie_nad_SZP.pdf >

technológií. V súčasnej dobe je možné doručiť e-mail z Ázie do Európy v priebehu niekoľkých sekúnd reálneho času. V priebehu 24. hodín je možné doručiť zásielku z Ázie do Európy prostredníctvom medzinárodnej dopravy. Vplyvom odstránenia hraníc, rozvoja informačných technológií a medzinárodného obchodu je úplne bežným jav, kedy je centrála spoločnosti umiestnená v jednom štáte, výrobný proces tejto spoločnosti sa uskutočňuje v druhom a ďalšie štáty tvoria odbytové trhy pre vyprodukované výrobky. Spoločnosti rozširujú podnikateľské aktivity takým spôsobom aby svoj maximálny zisk dosahovali prostredníctvom čo možno najoptimálnejšieho využitia vstupov, pričom lokalizácia ich čiastkových činností už nie je limitovaná štátnou príslušnosťou. To má za následok rozdelenie externalít, či už pozitívnych alebo negatívnych, medzi populácie viacerých štátov. Na základe týchto informácií môžeme vysloviť reálny predpoklad, že negatívne dôsledky výrobného procesu môže znášať populácia štátu, ktorá z jeho výsledkov vôbec neprofituje a naopak.

Nárast popularity SZP je teda jednoznačne spojený s globalizačným procesom, s nárastom jeho vplyvov a s prejavmi, ktoré globalizácia vnáša do fungovania jednotlivých krajín. V nasledujúcom texte sa nachádzajú odpovede na otázku: Prečo sa z počiatočného bežného podnikania vytvorilo SZP a akými spôsobmi globalizácia spôsobila jeho nárast do celosvetových rozmerov?

Dôsledky globalizácie SZP

Ako článok prezentoval vyššie, jeden z prejavov globalizácie, ktorý výrazne prispieva k rozmachu SZP je pokles významu hraníc[6]. Ak je význam hraníc oslabený, potom aj preprava a komunikácia sú jednoduchšie a hlavne, nie sú limitované. Vznikajú nové medzinárodné trhy prinášajúce investičné príležitosti. Každý investor hľadá v rámci dosiahnutia hlavného podnikateľského cieľa čo možno najvýhodnejšie cieľové podmienky. Prioritne sa zameriava na najviac limitujúce oblasti, ktorými oblasť kvalitnej a lacnej pracovnej sily, daňové zaťaženie štátu a infraštruktúra nepochybne sú. Najmä podľa týchto kritérií si vyberá lokalizáciu. Jednotlivé štáty o týchto cieľových podmienkach vedia a snažia sa potenciálnym investorom prioritne vyhovieť, čím sa starostlivosť o obyvateľstvo dostáva do úzadia. Štáty tak vytvárajú potenciálne príležitosti pre spoločnosti, ktoré na seba prijímajú zodpovednosť za starostlivosť o potreby určitej skupiny obyvateľov prostredníctvom SZP.

Globalizácia prináša zjednodušený prístup k množstvu informácií**.** Obyvatelia majú v reálnom čase k dispozícii neuveriteľné množstvo informácií. V konečnom dôsledku vôbec nie je podstatné to, či sú tieto informácie pravdivé a dokonca ani to, z akej sú oblasti. Výsledkom je dlhotrvajúca kríza dôvery obyvateľstva voči inštitúciám. Aj na území Slovenskej republiky obyvatelia veľmi málo dôverujú vláde, politikom a firmám. Na druhej strane ľahká dostupnosť informácií vplýva na očakávania, ktoré má spotrebiteľ na zakúpený tovar. Okrem automaticky očakávanej funkčnosti, je to aj jedinečnosť a etickosť. Nechceme, aby tovar, ktorý sme si zakúpili bol testovaný na zvieratách, alebo pri jeho výrobe zomierali ľudia, či bol vyrobený detskou prácou. „Verili by ste svojmu doktorovi, keby diplom, ktorý mu visí v čakárni, hovoril o tom, že jeho poslaním je maximalizovať profit? Samozrejme, že nie ... V skutočnosti ziskovosť z presvedčenia klienta, že s doktorom majú spoločný cieľ a tento nemá nič spoločné s biznisom.“[7] SZP pomáha spoločnostiam predísť strate dôvery, prípadne ak k tomuto dôjde, sa s ňou vyrovnať.

[6]BUSSARD, A. a kol. 2005. Spoločensky zodpovedné podnikanie. Prehľad základných princípov a príkladov, [online] Nadácia Integra, Nadácia Pontis, Nadácia PANET, 2005, 113 s. [citované. 26.03.2008] Dostupné na < http://www.panet.sk/sk/frameset1.htm >

[7] Vlastný preklad podľa KAY, J. 2013. The power of the bond markets is a bluff. [online] , [citované. 10.9.2013] dostupné na < http://www.ft.com/comment/columnists/john-kay >

Záujem o dodržiavanie ľudských práv je jednou z motivácií SZP a predstavuje dôsledok globalizácie. Všeobecná deklarácia ľudských práv[8] je dokument, ktorého dodržiavanie je v súčasnosti garantované takmer každou spoločnosťou. Tento dokument predstavuje normu upravujúcu vzájomné vzťahy medzi jednotlivcami, organizáciami a inštitúciami. Je však bežnou skutočnosťou, že v niektorých prípadoch v krajine kde má spoločnosť centrálu sú ľudské práva aj prostredníctvom VDĽP dodržiavané, ale vo výrobných pobočkách rovnakej spoločnosti, nachádzajúcich sa mimo štátneho územia už dodržiavané nie sú. Jedným z celosvetovo najznámejších príkladov[9] takéhoto správania sa „preslávila" spoločnosť Nike, ktorá v polovici deväťdesiatych rokov pri výrobe futbalových lôpt v provincii Sialkot v Pakistane využívala prostredníctvom subdodávateľov detskú prácu[10]. Aj napriek tomu, že sa spoločnosť Nike odvolávala na subdodávateľov a vyhýbala sa akejkoľvek zodpovednosti, využila všetky dostupné zdroje najmä dobrú verejnú mienku a efektívne prostriedky masmediálnej komunikácie k tomu, aby verejnosť na jej „pochybenie" zabudla.

Aj celková zmena štruktúry ekonomiky vyvoláva záujem spoločností o SZP. V súčasnosti v rozvinutých ekonomikách viac ako 70 % tvorby HDP pripadá na oblasť služieb, čo znamená úplný odklon od pôvodného ťažobného priemyslu. Dôraz sa kladie na zamestnancov, hodnotu značky a ľudský kapitál. Výnosy spoločnosti preto nezávisia ani tak od využívania hmotného majetku, ako od schopností a motivácie zamestnancov. Vďaka tomu rastie význam manažmentu ľudských zdrojov, formovanie ľudského kapitálu a organizácia obchodu. SZP nachádza odozvu u ľudí, ktorých zaujíma kvalita života a celkový vplyv podnikania na spoločnosť.

Svetové organizácie spojené so SZP

Na globálnej úrovni sa SZP venuje Organizácia spojených národov, ktorá v roku 2000 pod priamym vedení generálneho tajomníka Kofi Annana vyhlásila iniciatívu Global Compact[11]. Je to medzinárodná sieť združujúca agentúry OSN, mimovládne organizácie, zástupcov firiem a ostatných medzinárodných organizácií[12], ktoré sa snažia do svojich politík zapracovať desať základných princípov, ktoré sa týkajú oblasti ľudských práv, zaistenia štandardných pracovných podmienok, ochrany životného prostredia a boja proti korupcii. Každá organizácia, ak chce zostať členom GC, používať jej logo a zúčastňovať sa jej podujatí, musí každoročne napísať správu, ktorá informuje verejnosť o tom, aký pokrok v oblasti SZP dosiahla. Niektoré organizácie využívajú GC iba ako PR nástroj, bez toho aby v praxi niečo zmenili. Za prehrešky voči politike GC spočiatku neexistovali vôbec žiadne sankcie, od roku 2005 bol vytvorený riadiaci rámec GC. Ide o niekoľko „sankčných opatrení pre prípady zneužitia spojenia s OSN alebo iniciatívou GC, nepredloženia informácií o praktickej realizácii alebo pre prípad obvinenia z opakovaného alebo závažného porušenia pravidiel".[13] Ak pri riešení sťažnosti kancelária GC dospeje k záveru, že nie je žiaduce podporovať ďalej členstvo príslušnej korporácie, má právo ho odstrániť zo zoznamu svojich členov. Aj keď neboli zavedené iné sankcie, na spoločnosti, ktoré dbajú o svoje dobré meno v očiach verejnosti to môže mať zásadný vplyv.

---

[8] Pozn.: Ďalej len VDĽP

[9] Pozn.: uvedená informácia je iba jedným z príkladov a neznamená, že tento globálny problém je ojedinelý a v súčasnosti neaktuálny.

[10] Pozn.: vlastné spracovanie podľa TED Case Studies. 2013. [online], [citované. 1.9.2013] dostupné na < http://www1.american.edu/ted/nike.htm>

[11] Pozn.: ďalej len GC

[12] Pozn.: Do iniciatívy sa zapojilo viac ako 2700 spoločností z 94 krajín a 500 občianskych združení.

[13] UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT: *Integrity Measures*. [online] [citované 01.04.2008] Dostupné z internetu < http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/integrity.html >

OECD v roku 2000 vydala upravenú verziu Pravidiel OECD pre nadnárodné podniky. Tieto pravidlá obsahujú súbor odporúčaní formulovaných vládami, ktoré sa týkajú spoločensky zodpovedného podnikania. Princípy OECD sa snažia upraviť široké spektrum tém – od princípov riadenia firmy, cez transparentnosť a otvorenosť, vzťahy zamestnancov a životné prostredie, až ku konkurenčnému boju a boju proti korupcii. Ich cieľom je poskytnúť základný referenčný rámec pre SZP.[14]

Keďže potreba verejných aj súkromných organizácií správať sa zodpovedne voči spoločnosti sa stávala čím ďalej tým viac aktuálnejšou, Medzinárodná organizácia pre normalizáciu sa od roku 2005 intenzívne venovala príprave medzinárodnej ISO normy, ktorá by poskytla určitý všeobecný návod a rámec ako pracovať so spoločenskou zodpovednosťou[15]. Medzinárodná organizácia pre normalizáciu sa rozhodla spracovaním normy poveriť Švédsky inštitút pre normalizáciu[16] a Brazílske združenie pre technické normy[17], ktoré majú za úlohu zjednotiť jednotlivé pracovné skupiny Spoločenskej zodpovednosti. Do projektu boli zapojené stovky expertov z 54 krajín sveta, pričom rovnomerné zastúpenie mužov a žien zabezpečovalo rozmanitosť názorov. Norma je pripravená tak, aby bola v zrozumiteľnom jazyku, aby ju mohli využívať aj nešpecialisti a aby bola použiteľná pre organizácie všetkých veľkostí a pre krajiny s rôznym stupňom rozvoja. Cieľom nie je nahradiť už existujúce národné a medzinárodné odporúčania vo vzťahu k SZP (napr. Všeobecná deklarácia ľudských práv OSN), ale prispieť k nim určitou pridanou hodnotou.

ZÁVER

Motívy organizácií a ich vzrastajúci záujem o SZP je možné chápať prostredníctvom vplyvu globalizácie na medzinárodný obchod, manažment firiem a spotrebiteľské správanie. Pretože práve samotná globalizácia je jedna z najdôležitejších príčin vzrastu významu spoločenskej zodpovednosti v podnikaní. Nárast popularity SZP je teda jednoznačne spojený s globalizačným procesom, s nárastom jeho vplyvov a s prejavmi, ktoré globalizácia vnáša do fungovania jednotlivých krajín. Na globálnej úrovni sa SZP venuje Organizácia spojených národov, OECD aj Medzinárodná organizácia pre normalizáciu. Verejné prejavy voči SZP majú globálne silnejúci charakter a je len otázkou času, kedy sa SZP stane aktívnou súčasťou podnikania každej spoločnosti.

LITERATÚRA

[1] Asociacaio Brasileira de normas Technicas: Guidelines [online] [citované 30.03.2008]. Dostupné z internetu <http://www.abnt.org.br/ >

[2] BATEMAN, T. 2003. *Zamyslenie sa nad Spoločenskou zodpovednosťou podnikov*. [online] marec 2003 [cit. 31.03.2008]. Dostupné z internetu < http://www.partnerstva.sk/buxus/docs/INTEGRA_Zamyslenie_nad_SZP.pdf >

[14] OECD: *Guidelines for Multinational Enterprises*. [online] [citované 01.04.2008] Dostupné z internetu < http://www.oecd.org/department/0,2688,en_2649_34889_1_1_1_1_1,00.html >

[15] ISO: *ISO Social Responsibility*. [online]. [Cit. 31.03.2008]. Dostupné z internetu <http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/home.html?nodeid=4451259&vernum=0 >

[16] Swedish Standard Institute: *Guidelines* [online] [citované 30.03.2008]. Dostupné z internetu < http://www.sis.se/ >

[17] Asociacaio Brasileira de normas Technicas: *Guidelines* [online] [citované 30.03.2008]. Dostupné z internetu <http://www.abnt.org.br/ >

[3] BUSSARD, A. a kol. 2005. *Spoločensky zodpovedné podnikanie.* Prehľad základných princípov a príkladov, [online] Nadácia Integra, Nadácia Pontis, Nadácia PANET, 2005, 113 s. [cit. 26.03.2008] Dostupné z internetu < http://www.panet.sk/sk/frameset1.htm>
[4] MARSDEN, C., ANDRIOF, J. 1998, "Towards an understanding of corporate citizenship and how to influence it" Citizenship Studies, 2 (2) 329-52 reprodukované v McIntosh, Thomas, Leipyinger and Coleman 2003,Living Corporate
[5] ISO: ISO Social Responsibility. [online]. [Cit. 31.03.2008]. Dostupné z internetu http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/home.html?nodeid=4451259&vernum=0
[6] Jankaj, M. Spoločensky zodpovedné podnikanie s aplikáciou na TATRA BANKU, a.s., diplomová práca, [online] [citované 01.04.2012] Dostupné z internetu <http://www.google.sk/url?>
[7] KAY, J. 2013. The power of the bond markets is a bluff. [online] , [citované. 10.9.2013] Dostupné na < http://www.ft.com/comment/columnists/john-kay >
[8] OECD: Guidelines for Multinational Enterprises. [online] [citované 01.04.2008] Dostupné z internetu < http://www.oecd.org/department/0,2688,en_2649_34889_1_1_1_1_1,00.html >
[9] Swedish Standard Institute: Guidelines [online] [citované 30.03.2008]. Dostupné z internetu < http://www.sis.se/ >
[10] TED Case Studies. 2013. [online], [citované. 1.9.2013] Dostupné z interentu < http://www1.american.edu/ted/nike.htm >
[11] UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT: Integrity Measures. [online] [citované 01.04.2008] Dostupné z internetu < http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/integrity.html >

KONTAKT

Ing. Veronika Littvová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: veronika.littvova@euba.sk

VYUŽITIE MAJETKU PODNIKU AKO PARAMETER JEHO VÝKONNOSTI

USE OF ASSETS IN COMPANY AS INDICATOR OF ITS PERFORMANCE

Helena Majdúchová, Bernadeta Kľučiková

ABSTRACT

Successful management of companies is connected to their performance. Information which can be obtained when measuring the performance of a company if of interest for outside participants (customers, investors, banks, suppliers) and participants active in the company (owners, management, employees). Financial indicators are used to measure performance of a company in Slovakia and the rest of the world. These indicators can provide us with a detailed overview of performance of a particular company. The overview can be increased when we compare the results of company with results for the respective industry in which the company is active.

KEY WORDS

extensive use of assets, intensive use of assets, effectiveness, demandigness

JEL Classification

D240

Využitie majetku v podniku

Podnik by sa mal snažiť o čo najlepšie využitie svojho majetku. Dôvodom je, že tento majetok je spravidla investične veľmi náročný a vplyvom neustále rýchlejšieho technického pokroku, je tento majetok ohrozený morálnym opotrebením. Opotrebenie majetku definujeme ako proces zmien vlastností majetku, v dôsledku čoho stráca schopnosť plniť svoju produkčnú funkciu, alebo ju plní nedokonale s vyššími nákladmi. Okrem spomínaného morálneho opotrebenia existuje aj fyzické opotrebenie.

Extenzívne využitie porovnáva skutočné využívanie majetku s plánom. Vplýva naň viacero faktorov: rozsah opráv, prestoje v priebehu pracovného času, absencie pracovníkov a pod. Opravy v účtovníctve definujeme ako odstránenie čiastočného fyzického opotrebenia alebo poškodenia, za účelom uvedenia majetku do predchádzajúceho alebo prevádzkyschopného stavu.[3] Pre sledovanie extenzívneho využitia majetku v praxi existuje koeficient extenzívneho využitia, ktorý môže mať dve podoby.

$$k_e = \frac{T_s}{T_p};\ k_e = \frac{R_S}{R_p};$$

[1] prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc. Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, podiel na projekte VEGA č.1/0980/12-100 %.

[2] Ing. Bernadeta Kľučiková, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, podiel na projekte VEGA č.1/0980/12-100 %.

[3] KOLEMBUS, A. 2013. Automobil a koniec roka. In *Dane, účtovníctvo a odvody.* ISSN 1336-7896, 2013,č.1, p.57-64.

Na základe hore uvedeného vzťahu, koeficient extenzívneho využitia vypočítame ako podiel skutočného odpracovaného času a plánovaného odpracovaného času alebo ako podiel skutočného počtu robotníkov ku plánovanému počtu robotníkov.

Intenzívne využitie majetku porovnáva skutočne vyrobené množstvo výrobkov s maximálnym množstvom, aké sme boli schopné vyrobiť. Zvyšovanie intenzívneho využitia majetku v praxi môžeme dosiahnuť, keď budeme lepšie využívať výrobné kapacity, znížime nepodarkovosť výrobkov, zlepšíme organizáciu práce, znížime prestoje na pracovisku, eliminujeme poruchy a opravy zariadenia a pod.

Výpočet intenzívneho využitia majetku vypočítame ako podiel skutočne vyrobeného množstva výrobkov ku plánovanému množstvu výrobkov.

$$k_i = \frac{Q_s}{Q_p}$$

Vynásobením koeficientu extenzívneho a intenzívneho využitia dostaneme **celkové využitie majetku.**[4]

Celkové využitie majetku môžeme sledovať aj pomocou iných ukazovateľov, ktoré sa opierajú o skutočnosť, že *„v transformačnom procese sa vstupy menia na výstupy a v ich vzájomnom vzťahu sa odráža efektívnosť podniku.“*[5] Efektívnosť využívania majetku sledujeme v podniku tak, že dávame do pomeru vstup a výstup a naopak. Ak porovnávame vstup s výstupom, hovoríme o ukazovateľoch náročnosti. Ak dávame do pomeru výstup a vstup, hovoríme o ukazovateľoch produktívnosti alebo účinnosti.

Ukazovateľ účinnosti kvantifikuje objem výstupov pripadajúcich na jednotku vstupu.

$$ú_M = \frac{Q}{M(A)} = \frac{\text{ročné tržby}}{\text{primerný stav zložky majetku}}$$

Interpretácia účinnosti majetku hovorí, koľko majetku nám vyrobí jeden kus výrobku. V praxi však nesledujeme, koľko eur majetku pripadá na jeden kus, ale koľko eur tržieb pripadá na jedno euro tohto majetku, čo zachytáva druhý spôsob vyjadrenia tohto ukazovateľa. Ukazovateľ účinnosti vyjadruje ako efektívne podnik narába so svojím majetkom: ak má vyšší objem majetku ako potrebuje, vznikajú mu zbytočné náklady, a tým sa znižuje zisk; ak má menší objem majetku ako potrebuje, prichádza o tržby, ktoré by mohol získať.[6] Čím je pomer tržieb k celkovému objemu majetku vyšší, tým sa pokladá podnik za lepší, lebo pri nižšej hodnote majetku dosahuje vyššie tržby.[7] Podniky v investične náročných odvetviach budú vykazovať nižší objem tržieb na 1 euro majetku. Okrem odvetvia je potrebné brať do úvahy aj opotrebenie majetku. Odpisy majetku znižujú hodnotu majetku v účtovníctve a preto majetok, ktorý sme zaradili do používania skôr, bude dosahovať lepšie hodnoty ukazovateľov účinnosti ako nedávno zaradený majetok (zatiaľ neodpísaný).[8]

Prevrátenou hodnotou tohto ukazovateľa je **ukazovateľ náročnosti**, pri ktorom sa kvantifikuje objem vstupov potrebných na dosiahnutie jednotky výstupu.

$$\frac{\text{priemerný stav zložky majetku}}{\text{ročné tržby}}$$

[4] MAJDÚCHOVÁ, H. - NEUMANNOVÁ, A. 2008. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov.* 1.vyd. Bratislava : EKONÓMIA, 2008. 244 s. ISBN 978-80-8078-200-9.

[5] KOSTKOVÁ, A. a kol. 2007. *Ekonomická analýza podniku -praktikum.* Bratislava : EKONÓM, 2007. 189 s. ISBN 978-80-225-2251-9.

[6] VARCHOLOVÁ, T. a kol. 2007. *Miera výkonnosti podnikov.* Bratislava : EKONÓM, 2007. 167 s. ISBN 978-80-225-2421-6.

[7] ŠLOSÁROVÁ, A. a kol. 2014. *Analýza účtovnej závierky.* Bratislava : EKONÓM, 2014. 478 s. ISBN 978-80-225-3800-8.

[8] MIKÓCZIOVÁ, J. 2009. Analýza efektívnosti využívania majetku podniku pomocou ukazovateľov aktivity. In *Finančný manažment a controlling v praxi.* ISSN 1337-7574, 2009,č.4, p.209-214.

V praxi sa počíta vždy len jeden z nich. Za priemerný stav majetku môžeme dosadiť aj mesačnú hodnotu majetku a to hlavne vtedy, ak za majetok dosádzame jednotlivé položky obežného majetku, ktoré sa v čase rýchlo menia.

Ukazovateľ účinnosti sa v podnikovej praxi porovnáva s ukazovateľmi produktivity práce a vybavenosti práce majetkom. Dynamika vývoja rastu produktivity práce, účinnosti dlhodobého majetku a vybavenosti živej práce dlhodobým majetkom by mala byť:

$$I_{ú} < I_{pp}$$
$$I_{ú} > I_{v}$$

Okrem spomenutých ukazovateľov môžeme celkovú účinnosť majetku sledovať pomocou ukazovateľa rentability majetku, nazývanej tiež rentability celkového kapitálu.

$$ROA = \left(\frac{VH}{A(CelkovA?\ majetok)}\right) = \frac{V - N}{NM + OM + OstM}$$

Ukazovatele rentability nám poskytujú informácie o tom, či je podnik schopný vytvárať nové zdroje pomocou investovaného kapitálu. Výsledok tohto ukazovateľa vypovedá o celkovej efektívnosti podniku a z pohľadu troch podnikateľských činnosti: hospodárskej, investičnej a finančnej vyjadruje výnosnosť celkového vloženého kapitálu bez ohľadu nato, z akých zdrojov boli financované.

V prípade ak porovnáme výsledky rentability celkového kapitálu (aktív) daného podniku s konkurenčnými podnikmi v zahraničí, treba mať na pamäti, že v rôznych krajinách je štruktúra tohto ukazovateľa odlišná a líši sa predovšetkým v tom, akú hodnotu zisku dosadzujeme. Je preto vhodné, aby sme používali medzinárodné označenie jednotlivých kategórií zisku v súlade s anglosaskou terminológiou.

- EBDIT (Earnings before Depreciation, Interest and Taxes)- zisk pred odpočítaním odpisov, úrokov a daní,
- EBIT (Earnings before Interest and Taxes)- zisk pred odpočítaním úrokov a daní,
- EBT (Earnings before Taxes)- zisk pred zdanením,
- EAT (Earnings after Taxes)- zisk po zdanení, resp. čistý zisk (Net Profit).[9]

V prípade ak podnik dosiahol na konci účtovného obdobia stratu, hovoríme, že jeho činnosť bola nerentabilná a označuje sa tiež pojmom záporná rentabilita. Ukazovateľ rentability aktív sa dá pomocou Du Pontového rozkladu rozložiť na súčin rentability tržieb a obratu majetku.

$$ROA = \frac{čistý\ zisk}{tržby} * \frac{tržby}{aktíva}$$

Tento rozklad je veľmi používaný práve pre jeho jednoduchosť, ale zároveň je zdrojom užitočných informácií. Umožňuje nám skúmať vzťah rentability tržieb s obratovosťou (účinnosťou) vloženého majetku. Pri porovnaní vývoja rentability majetku v čase vieme zistiť, či stagnuje alebo rastie. Pri stagnácii má podnik dve možnosti ako zvýšiť rentabilitu. Buď zvýši obrat svojho majetku, ktorý je však spojený s nižšou ziskovosťou, alebo zvolí vyššiu ziskovosť s pomalším obratom.[10]

V nasledujúcej časti nášho príspevku pozornosť zameriame na stav a vývoj vybraných ukazovateľov využitia majetku v podmienkach podnikov na Slovensku. Ako výberovú databázu sme požili rebríček 200 najväčších TOP nefinančných podnikov , pričom pre účely tohto príspevku sme z rebríčka vybrali vzorku 9 najväčších podnikov a 4 podniky, ktoré sa vyskytovali na 196-200 mieste. Údaje, ktoré sú uvedené v nasledujúcich tabuľkách sú

[9] VARCHOLOVÁ, T. a kol. 2007. *Miera výkonnosti podnikov.* Bratislava : EKONÓM, 2007. 167 s. ISBN 978-80-225-2421-6.

[10] ORESKÝ, M. 2013 *Finančná analýza obchodnej firmy.* Bratislava : EKONÓM, 2013. 196 s. ISBN 978-80-225-3678-3.

čerpané ako z údajov denníka Trend, tak z registra účtovných závierok ako aj z individuálnych účtovných závierok uverejnených vo výročných správach.

Tabuľka 2 Hodnoty vstupných parametrov ukazovateľov využitia majetku

Tabuľka 1 Hodnoty vstupných parametrov ukazovateľov využitia majetku

Názov spoločnosti	Zisk po zdanení				Tržby				Priemerný počet zamestnancov				Neobežný (dlhodobý)majetok			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Slovenské elektrárne	279872	367582	457190	445480	2049062	2145933	2899123	3537707	5993	5230	4924	4792	4522592	5787470	6377378	6658516
index SE																
Slovenský plynárenský priemysel	622000	442991	746872	365325	2760000	2528850	2519590	1978264	5146	1397	1170	992	6028664	6219046	6171851	5971317
index SPP																
Volkswagen Slovakia, a.s.	73959	75200	135136	170306	2943670	4038840	5192936	6587443	6500	7000	8400	9400	634912	729054	851068	1069783
index VWG																
Slovnaft	-55736	39922	1443	86942	2735503	6505087	4729687	4626607	3716	2302	2250	2224	1448726	1394124	1380255	1446735
index Slovnaft																
Kia Motors	25935	42920	68631	155462	1684599	2888748	3328383	2888748	2735	2889	3158	3739	610868	650695	724108	841083
index Kia																
Samsung Electronics	236918	118048	164873	101783	3168162	3247193	3152763	3647912	3190	1930	1711	1494	97495	105097	81138	68090
index Samsung																
U.S.Steel Košice	11277	956979	-24765	27664	1741658	2467811	2436273	2352491	13669	11129	11095	10850	1149013	1175565	1040533	990151
indexU.S.Steel																
PCA Slovakia	59716	49475	18302	39114	1853693	1654389	1642432	1936214	3149	2761	2669	3500	580505	526598	501008	503688
index PCA																
Mecom Group	3881	-28756	-31495	-53131	246340	146727	108893	75823	2033	1100	1301	1350	111301	110244	784582	29402
index Mecom																
Askoll	n	2718	3116	3143	78022	81955	79808	75502	730					9932	9932	125482
Slovakia, s.r.o																
index Askoll																
Tepláreň Košice	694	525	767	-449	80874	76638	73477	75013	544	522	515	493	69543	82085	88384	112343
index Tepláreň Košice																
Púchovský mäsový priemysel	503	349	412	330	25605	37994	62908	77087	217	237	285	246	9726	10407	12304	14011

Tabuľka 2 Vývoj ukazovateľov podnikovej nerovnováhy a ich indexový vývoj

Názov spoločnosti	účinnosť dlhodobého majetku				produktivita práce				vybavenosť DM				rentabilita DM			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Slovenské elektrárne	0,45	0,37	0,45	0,53	341,91	410,31	588,77	738,25	754,65	1106,59	1295,16	1389,51	0,06	0,06	0,07	0,07
index SE		0,82	1,23	1,17		1,20	1,43	1,25		1,47	1,17	1,07				
Slovenský plynárenský priemysel	0,46	0,41	0,41	0,33	536,34	1810,20	2153,50	1994,22	1171,52	4451,72	5275,09	6019,47	0,10	0,07	0,12	0,06
index SPP		0,89	1,00	0,81		3,38	1,19	0,93		3,80	1,18	1,14				
Volkswagen Slovakia, a.s.	4,64	5,54	6,10	6,16	452,87	576,98	618,21	700,79	97,68	104,15	101,32	113,81	0,12	0,10	0,16	0,16
index VWG		1,19	1,10	1,01		1,27	1,07	1,13		1,07	0,97	1,12				
Slovnaft	1,89	4,67	3,43	3,20	736,14	2825,84	2102,08	2080,31	389,86	605,61	613,45	650,51	-0,04	0,03	0,00	0,06
index Slovnaft		2,47	0,73	0,93		3,84	0,74	0,99		1,55	1,01	1,06				
Kia Motors	2,76	4,44	4,60	3,43	615,94	999,91	1053,95	772,60	223,35	225,23	229,29	224,95	0,04	0,07	0,09	0,18
index Kia		1,61	1,04	0,75		1,62	1,05	0,73		1,01	1,02	0,98				
Samsung Electronics	32,50	30,90	38,86	53,57	993,15	1682,48	1842,64	2441,71	30,56	54,45	47,42	45,58	2,43	1,12	2,03	1,49
index Samsung		0,95	1,26	1,38		1,69	1,10	1,33		1,78	0,87	0,96				
U.S.Steel Košice	1,52	2,10	2,34	2,38	127,42	221,75	219,58	216,82	84,06	105,63	93,78	91,26	0,01	0,81	-0,02	0,03
indexU.S.Steel		1,38	1,12	1,01		1,74	0,99	0,99		1,26	0,89	0,97				
PCA Slovakia	3,19	3,14	3,28	3,84	588,66	599,20	615,37	553,20	184,35	190,73	187,71	143,91	0,10	0,09	0,04	0,08
index PCA		0,98	1,04	1,17		1,02	1,03	0,90		1,03	0,98	0,77				
Mecom Group	2,21	1,33	0,14	2,58	121,17	133,39	83,70	56,17	54,75	100,22	603,06	21,78	0,03	-0,26	-0,04	-1,81
index Mecom		0,60	0,10	18,58		1,10	0,63	0,67		1,83	6,02	0,04				
Askoll Slovakia, s.r.o		8,25	8,04	0,60	106,88				0,00					0,27	0,31	0,03
index Askoll			0,97	0,07												
Tepláreň Košice	1,16	0,93	0,83	0,67	148,67	146,82	142,67	152,16	127,84	157,25	171,62	227,88	0,01	0,01	0,01	0,00
index Tepláreň Košice		0,80	0,89	0,80		0,99	0,97	1,07		1,23	1,09	1,33				
Púchovský mäsový priemysel	20,63	3,65	5,11	5,50	118,00	160,31	220,73	313,36	44,82	43,91	43,17	56,96	0,05	0,03	0,03	0,02
index PMP		1,39	1,40	1,08		1,36	1,38	1,42		0,98	0,98	1,32				

Tabuľka 3 Hodnotenie ukazovateľov podnikovej nerovnováhy

Názov spoločnosti	2011/2010		2012/2011		2010/2009	
	Ipp/Iú	Iú/Iv	Ipp/Iú	Iú/Iv	Ipp/Iú	Iú/Iv
Slovenské elektrárne	√	√	√	√	√	x
Slovenský plynárenský priemysel	√	x	√	x	√	x
Volkswagen Slovakia, a.s.	x	√	√	x	√	√
Slovnaft	√	x	√	x	√	√
Kia Motors	√	√	x	x	√	√
Samsung Electronics	x	√	x	√	√	x
U.S.Steel Košice	x	√	x	√	√	x
PCA Slovakia	x	√	x	√	√	x
Mecom Group	x	x	x	√	√	x
Askoll Slovakia, s.r.o	n	n	n	n	n	n
Tepláreň Košice	√	x	√	x	√	x
Púchovský mäsový priemysel	x	√	x	x	x	√

Tabuľka 4 Vývoj účinnosti majetku a produktivity práce

Názov spoločnosti	Vývoj účinnosti majetku			Vývoj produktivity práce		
	2010/2009	2011/2010	2012/2011	2010/2009	2011/2010	2012/2011
Slovenské elektrárne	x	√	√	√	√	√
Slovenský plynárenský priemysel	x	√	x	√	√	x
Volkswagen Slovakia, a.s.	√	√	√	√	√	√
Slovnaft	√	x	x	√	x	x
Kia Motors	√	√	X	√	√	x
Samsung Electronics	x	√	√	√	√	√
U.S.Steel Košice	√	√	√	√	x	x
PCA Slovakia	x	√	√	√	√	x
Mecom Group	√	x	√	√	x	x
Askoll Slovakia, s.r.o	n	x	√	√	n	n
Tepláreň Košice	x	x	x	√	x	√
Púchovský mäsový priemysel	√	√	√	x	√	√

Tabuľka 5 Vývoj rentability dlhodobého majetku

Názov spoločnosti	Vývoj rentability DM		
	2010/2009	2011/2010	2012/2011
Slovenské elektrárne	√	√	x
Slovenský plynárenský priemysel	x	√	x
Volkswagen Slovakia, a.s.	x	√	√
Slovnaft	x	x	√
Kia Motors	√	√	√
Samsung Electronics	x	x	x
U.S.Steel Košice	√	x	√
PCA Slovakia	x	x	√
Mecom Group	x	x	x
Askoll Slovakia, s.r.o	n	n	N
Tepláreň Košice	x	√	x
Púchovský mäsový priemysel	x	√	x

VYSVETLIVKY:

√ - priaznivý vývoj

X – nepriaznivý vývoj
N – nezistené hodnoty

Ako vyplýva z tabuliek č. 1,2 a 3 v hodnotených podnikoch ani v jednom podniku počas celého analyzovaného obdobia nebola dodržaná podniková nerovnováha. Je prekvapujúce, že podniky najlepšie výsledky dosiali v období rokov 2010/2009, kedy u troch podnikoch bola nerovnováha dodržaná. Išlo obdobie, kedy sa podniky v podnikateľskom prostredí slovenskej ekonomiky nachádzali pod vplyvom svetovej hospodárskej a finančnej krízy. S výnimkou jediného podniku sa u všetkých produktivita práce vyvíjala pozitívnejšie ako účinnosť majetku. Pravdepodobne ide o výsledok úsporných opatrení v oblasti ľudských zdrojov. Je všeobecne známe, že väčšina podnikov ako jedno z prvých opatrení na prekonanie nepriaznivých výsledkov pristúpila k redukcii počtu zamestnancov. Vzťah účinnosti majetku a vybavenosti práce majetkom sa pozitívne vyvíjal iba u štyroch podnikoch. Je možné predpokladať, že ostatné podniky zachovali objem výrobných kapacít v nezmenenom objeme a ich menšie využitie považovali iba za prechodný jav. Prekvapujúce je, že nie je výrazný rozdiel v dodržiavaní tejto nerovnováhy medzi podnikmi z prvej desiatky TOP rebríčka a podnikmi, ktoré sa nachádzajú v jeho závere. V podnikoch porovnaní rokov 2011/2010 sa ako väčší problém javilo dodržanie vzťahu produktivity práce a účinnosti dlhodobého majetku ako vzťahu účinnosti majetku k vybavenosti. Indikuje to skutočnosť, že podniky disponujú majetkom, ktorý z hľadiska tvorby tržieb nedokážu efektívne využiť. Je možné predpokladať, že potenciál redukcie pracovných síl podniky vyčerpali v predchádzajúcom období a v roku 2011 už stavy pracovníkov neznižovali.

V období rokov 2012/2011 sa nedostatky medzi vývojom produktivity práce a účinnosti a účinnosti a vybavenosti vyrovnali. To čo hodnotíme pozitívne je skutočnosť, že v 6 podnikoch sa účinnosť majetku postupne zvyšovala.

Samotný vývoj ukazovateľa účinnosti dlhodobého majetku v analyzovanom súbore hodnotíme pozitívne. Aj keď iba u troch podnikoch účinnosť v období rokoch 2009-2012 rástla, jednoznačne prevažuje tendencia rastu.

Vývoj produktivity práce poskytuje zaujímavé závery. Kým v rokoch 2010/2009 produktivita klesla iba u jedného podniku z analyzovaného súboru, v rokoch 2011/2010 to bolo už u 4 a v rokoch 2012/2011 už u 6 podnikoch.

Vývoj rentability majetku mal najhorší vývoj. V roku 2010 dosiahli nárast iba 3 podniky, v nasledujúcom období 6 podnikov a v poslednom období 2012/2011 iba 5 podnikov. Signalizuje to pretrvávajúce problémy podnikovej sféry a to ako v tvorbe zisku, tak vo využití ich výrobných kapacít.

LITERATÚRA

[1] KOLEMBUS, A. 2013. Automobil a koniec roka. In *Dane, účtovníctvo a odvody.* ISSN 1336-7896, 2013,č.1, p.57-64.

[2] KOSTKOVÁ, A. a kol. 2007. *Ekonomická analýza podniku -praktikum.* Bratislava : EKONÓM, 2007. 189 s. ISBN 978-80-225-2251-9.

[3] KOTULIČ, R. - KIRÁLY, P.- RAJČANIOVÁ, M. 2010. *Finančná analýza podniku.* Bratislava : IURA EDITION, 2010. 238 s. ISBN 978-80-8078-342-6.

[4] MAJDÚCHOVÁ, H. - NEUMANNOVÁ, A. 2008. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov.* 1.vyd. Bratislava : EKONÓMIA, 2008. 244 s. ISBN 978-80-8078-200-9.

[5] MIKÓCZIOVÁ, J. 2009. Analýza efektívnosti využívania majetku podniku pomocou ukazovateľov aktivity. In *Finančný manažment a controlling v praxi.* ISSN 1337-7574, 2009,č.4, p.209-214.

[6] ORESKÝ, M. 2013 *Finančná analýza obchodnej firmy.* Bratislava : EKONÓM, 2013. 196 s. ISBN 978-80-225-3678-3.
[7] ŠLOSÁROVÁ, A. a kol. 2014. *Analýza účtovnej závierky.* Bratislava : EKONÓM, 2014. 478 s. ISBN 978-80-225-3800-8.
[8] VARCHOLOVÁ, T. a kol. 2007. *Miera výkonnosti podnikov.* Bratislava : EKONÓM, 2007. 167 s. ISBN 978-80-225-2421-6.
[9] Trend TOP 200 za roky 2010,2012,2013
[10] www.registeruz.sk, výročné správy analyzovaných podnikov

KONTAKT

prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/a
852 35 Bratislava
Slovenská republika
helena.majduchova@euba.sk

Ing. Bernadeta Kľučiková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/a
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: bernadeta.klucikova@gmail.com

PRÍKLAD SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI V MARKETINGU
EXAMPLE OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN MARKETING

Štefan Majtán

ABSTRACT

In this report we present some theoretical basis of the perception of socially responsible marketing, of which we based in the reserch and then we present selected examples from one examined company. Some companies consider socially responsible behavior for a marketing tool that can bring original market position. Socially responsible behavior is becoming the most added value, which decides on customer acquisition. Research of the relationship between socially responsible business and marketing is difficult and can be viewed from angles sides. In our report we introduce two examples of marketing which demonstrate the capabilities of simple elements of social responsibility in marketing enterprises - "Training of Road Safety" and the exhibition "Land of Hope".

KEY WORDS

Marketing, social responsibility, socially responsible marketing, company, business.

JEL Classification

M 31

ÚVOD

Len máloktoré podniky si uvedomujú, že ich obchodné príležitosti sa môžu zlepšiť aj verejno-prospešnými aktivitami. Sú dnes už aj také, ktoré toto postrehli a tieto aktivity úspešne prepájajú s marketingovou činnosťou – teda aplikujú spoločenskú zodpovednosť do marketingu. V rámci nášho výskumného projektu sme zisťovali, ako je to vo vybraných slovenských podnikoch. V príspevku uvádzame niektoré teoretické východiská vnímania spoločensky zodpovedného marketingu, z ktorých sme vychádzali v prieskume a následne prezentujeme vybrané príklady z jedného skúmaného podniku, ktorý však vyslovil želanie utajenia jeho identity, čo rešpektujeme.

Spoločensky zodpovedný marketing

V poslednom období začína prevládať názor, že podniky vo vzťahu k svojmu okoliu nie sú iba predajcovia výrobkov, ktorých primárnym cieľom je dosahovanie okamžitého zisku, ale disponujú aj určitým stupňom zodpovednosti v oblasti sociálnych, resp. širšie spoločenských, problémov. Vykonávaním tohto konceptu podnik ukazuje záujem nie len o zákazníkov ale aj prostredie, v ktorom uskutočňuje svoju podnikateľskú činnosť. Ak s uznávaním týchto hodnôt oboznamuje podnik aj svojich obchodných partnerov, v podstate spája spoločensky zodpovedné aktivity s marketingom. Marketingoví pracovníci sledujúci spoločenskú zodpovednosť by mali mať na pamäti, že tieto snahy nebudú automaticky a okamžite viesť k zvýšeniu príjmov. Avšak podniky, ktoré trvalo vykazujú spoločensky

[*] prof. Ing. Štefan Majtán, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, podiel na projekte VEGA č. 1/0100/13 100%

zodpovedné tendencie nakoniec získajú dobrú povesť a to v konečnom a dlhšom časovom horizonte bude viesť aj k zvýšeniu zisku.[1]

Niektoré podniky považujú spoločensky zodpovedné konanie za marketingový nástroj, ktorý môže priniesť originálnu trhovú pozíciu. Spotrebitelia sa stávajú čoraz náročnejšími, požadujú čo najvyššiu možnú pridanú hodnotu, najlepšiu kvalitu, čo najlepšie uspokojenie potrieb za čo najnižšiu cenu a tak nepriamym spôsobom presviedčajú samotné podniky, aby zvolili princípy spoločenskej zodpovednosti. Cena na trhu znamená veľmi veľa, ale pokiaľ sa bude v jednej cenovej hladine nachádzať viacero rovnakých produktov, tak zákazník si pravdepodobne vyberie ten, ktorý je spojený aj so spoločensky zodpovedným konaním jeho producenta. Spoločensky zodpovedné konanie sa stáva tou pridanou hodnotou, ktorá rozhoduje o získaní zákazníka a teda treba ho aj využiť v ovplyvňovaní zákazníka – zaviesť spoločenskú zodpovednosť do marketingu. Z toho môžeme usúdiť, že spoločensky zodpovedné podnikanie nie je pre marketing len dôležité, ale stáva sa jedným z rozhodujúcich faktorov úspešnosti podniku.

„Marketing nie je považovaný iba za bitku produktov, ale je to skôr bitka vnímania. Mixovaním konceptu spoločenskej zodpovednosti s marketingovým plánovaním a stratégiami môžu marketingové programy so zameraním na vnímanie ľahko prepojiť základné hodnoty firmy. Ak sa spoločensky zodpovedné podnikanie integruje do strategického marketingu, kladie sa väčšia váha na hodnotu emócie ako na samotný rozum spotrebiteľa. Základný rozdiel medzi emóciami a rozumom spočíva v tom, že emócie vedú k akcii, ale rozum vedie k samotným záverom. A práve emócie, nie rozum, vedú spotrebiteľov, aby nakupovali výrobky.“[2]

Jedným z rozhodujúcich faktorov úspešnosti sa teda stáva spoločensky zodpovedné podnikanie a to nie len z pohľadu marketingu. Samozrejme pri realizovaní tohto konceptu je potrebné dodržiavanie všetkých etických noriem, najmä v oblasti marketingovej komunikácie.

„Dlhodobý spoločenský záujem, požiadavky podniku a nároky zákazníkov sú faktory rozhodujúce pri spoločensky zodpovednom marketingu. Treba brať na vedomie skutočnosť, že zanedbávanie dlhodobých záujmov spoločnosti je prejavom aj samotného nezáujmu o zákazníkov.“[3] Rozhodovanie sa na základe potrieb a záujmov zákazníkov, požiadaviek akcionárov a dlhodobých spoločenských záujmov znamená, že sa jedná o spoločensky zodpovedný marketing. Jeho cieľom je aktívne prispievať k zlepšeniu kvality života.

Etický kódex je považovaný za koncepciu vzťahujúcu sa na určité spôsoby správania sa, pričom sú vymedzené hranice medzi prijatými a zakázanými prístupmi. Niektoré podniky využívajú tieto etické kódexy ako marketingovú náplasť, ako niečo, čím si vylepšujú imidž. Príkladom sú riaditelia firiem, ktorí sú fotografovaní pri odovzdávaní finančného daru na dobročinné účely. Darujú určitý, pre nich zanedbateľný, finančný obnos a oboznámia s tým všetky médiá, čím si zabezpečia divácku kulisu. Žiaľ, tieto aktivity sú niekedy iba marketingovým ťahom. Ak podnik o sebe prehlasuje, že koná spoločensky zodpovedne, malo by to znamenať, že citlivo vníma tento problém a vo všetkých oblastiach svojho podnikania sa túto filozofiu snaží uplatňovať. Veľmi extrémnym prípadom je, ak podniky zakladajú samostatné oddelenia s pracovníkom, ktoré sa venujú spoločenskej zodpovednosti. Tento postup koncept formalizuje, ale pôsobí skôr direktívne ako prirodzene. „Formalizovanie môže byť neraz kontraproduktívne. Dôvodom naďalej zostáva, že spoločenská zodpovednosť musí

---

[1] Upravená myšlienka podľa: SOCIAL RESPONSIBILITY IN MARKETING. 2013. [online].[citované dňa 28. 03. 2013]. Dostupné na internete: <http://www.knowthis.com/principles-of-marketing-tutorials/what-is-marketing/social-responsibility-in-marketing/>

[2] CHOMOVÁ, K. 2012. *Zodpovedné podnikanie v praxi.* Bratislava: Ekonóm, 2012. 160 s. ISBN 978-80-225-3570-0.

[3] KOTLER, P. – AMSTRONG, G. 2004. *Marketing.* Praha: Grada Publishing, 2004. 812 s. ISBN 80-247-0513-3.

byť prirodzená, prejavovať sa v bežnom chode podniku a v správaní sa zamestnancov. Stále je založená na dobrovoľníckom princípe.“[4]

Skúmanie vzájomného vzťahu medzi spoločensky zodpovedným podnikaním a marketingom je problematické a dá sa na neho nazerať z viacerých uhlov pohľadu. Požiadavkami na kvalitatívne parametre produktu, férovou cenotvorbou, využívaním nezavádzajúcich obchodných praktík pri predaji produktu alebo férovým zákazníckym servisom nazeráme na vplyv spoločenskej zodpovednosti na marketing z prvého uhľa pohľadu. Na druhej strane treba sledovať aj využívanie konceptu z marketingového hľadiska. Tu však treba podotknúť, že sa názory rozličných autorov, teoretikov či praktikov z danej oblasti nezhodujú. U autorov pôsobiacich v neziskovom sektore alebo v médiách prevláda názor, že firmy by spoločenskú zodpovednosť nemali využívať na marketingové účely. Existujú však aj názory, ktoré zastávajú možnosti využívania spoločenskej zodpovednosti v marketingu. Spoločensky zodpovedné aktivity, ktoré sú podnikom uskutočňované vždy ovplyvňujú jej imidž a celkové vnímanie zainteresovanými subjektmi navonok. A ako vieme, imidž a vystupovanie podniku patrí práve do kompetencií marketingu. Tým pádom nie je možné vplyv spoločenskej zodpovednosti na marketing podniku nijakým spôsobom ignorovať, ale práve naopak. Koncept spoločenskej zodpovednosti predstavuje nástroj, ako sa dá bližšie dostať k zákazníkovi. Nezastupiteľná úloha marketingu existuje aj pri vytváraní stratégie spoločensky zodpovedného podnikania. „Klasická marketingová teória hovorí o základných nástrojoch marketingového mixu – produkt, cena, distribúcia, marketingová komunikácia – prostredníctvom ktorých sa podnik dotýka svojich zákazníkov.“[5] Ale okrem týchto faktorov, v poslednom období zohráva čoraz väčšiu a dôležitejšiu úlohu pri budovaní celkového imidžu vplyv sociálnych a environmentálnych činností. Tým pádom môžeme zhrnúť, že „pri budovaní imidžu nie je dôležité iba to, aké kvalitné produkty firma vyrába, ale aj pod akou značkou, za akú cenu a akým spôsobom ich prezentuje.“[6] Podľa posledných prieskumov čoraz viac ľudí preferuje kúpu produktov od podnikov, ktoré majú najmä dobrú reputáciu a povesť.

Môžeme teda zhrnúť, že existujú rôzne názory týkajúce sa spoločenskej zodpovednosti a marketingu. Prikláňame sa k názoru, druhej skupiny, že spoločenská zodpovednosť je súčasťou marketingu podniku. Spoločensky zodpovedný marketing môžeme zaradiť medzi efektívne formy práce s trhom. V dnešnom náročnom, dynamickom, nestálom a meniacom sa prostredí sú podniky nútené hľadať nové, kreatívne, originálne, inovatívne marketingové aktivity, s ktorými by sa dostali k zákazníkovi bližšie. K tomu im poskytuje priestor aj spoločenská angažovanosť. Môžeme súhlasiť aj s názormi viacerých marketingových odborníkov, že „spoločensky zodpovedné podnikanie je dôležitým prvkom novej – znalostnej ekonomiky.“[7]

Ukážky marketingových kampaní s prvkami spoločenskej zodpovednosti

V tejto časti príspevku predstavíme ukážky marketingových kampaní, ktorými preukazujeme jednoduché možnosti aplikácie prvkov spoločenskej zodpovednosti v marketingu podnikov. Tieto kampane boli realizované v marketingovom pláne konkrétneho podniku, ktorý si neželá byť menovaný, čo považujeme tiež za potvrdenie jeho „charitatívnych“ úmyslov, ktoré preferuje pred marketingovými účinkami. Kampane sú

[4]BALÁZS, J. K. 2006. Spoločenská zodpovednosť. Etické konanie nemôže byť iba marketingovým ťahom. In *Domino fórum.* ISSN 1335-653X, 2006, roč. 15, č. 26, s. 5.

[5]KITA, J. 2003. *Marketing.* Bratislava: Iura Edition, 2003, 119 s. ISBN 808-90-4723-8.

[6]ČIHOVSKÁ, V – HVIZDOVÁ, E – KOVÁČOVÁ, J. 2010. Súčasné trendy marketingu v teórii a v praxi. *Studia commercialia Bratislavensia.* ISSN 1337-7493, 2012, roč. 3, č. 12, s. 483.

[7]MATÚŠ, J. 2012. Nové trendy v marketingu a spoločensky zodpovedné podnikanie. In *Nové trendy v marketingu – spoločenská zodpovednosť: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie.* Trnava, 2012. ISBN 978-80-8105-438-9, 13 s.

obsahovo rôzne, no hlavnú myšlienku majú spoločnú – konanie všeobecného dobra popri hlavných podnikateľských aktivitách, ktoré sú pri týchto kampaniach propagované. Je samozrejmé, že úsilie vynakladané v oblasti marketingu smeruje najmä k súčasným a potenciálnym zákazníkom. Napriek tomu, hlavnými „aktérmi“ vo viac ako polovice analyzovaných kampaní sú deti – či už sú to deti zákazníkov, alebo aj tie bez svojich rodín. Vzhľadom na rozsah príspevku nemôžeme prezentovať celé spektrum skúmaných aktivít marketingových kampaní[8] a vyberáme len dve ukážky – „Školenie bezpečnosti na cestách“ a výstavu „Krajina nádeje“.

Školenie bezpečnosti na cestách je program, ktorý patrí do skupiny projektov s názvom „Aby deti nezomierali“. Pozornosť sa venuje deťom a ich pochopeniu, aké je dôležité správať sa zodpovedne v blízkosti kamiónu, resp. treba sa mu vyhýbať. Podnik túto akciu organizuje tiež pre deti z rôznych základných škôl, ale v prvom rade pre deti obchodných partnerov. Informácie, ktoré sa deti dozvedia, sú podávané veľmi poučným a zábavným spôsobom. Rýchlo sa ich naučia a zapamätajú si, ako sa majú na cestách správať. Kamión je veľké a pre neopatrené deti aj veľmi nebezpečné vozidlo. Aby sa znížila nehodovosť na cestách a predišlo sa úrazom je potrebné naučiť deti správať sa na cestách bezpečne a súčasne pre ne vytvárať aj vhodné prostredie. Štatistiky uvádzajú, že každým rokom od zavedenia tohto projektu, sa nehodovosť detí znižuje, čo je veľmi pozitívnym javom. Samozrejme z marketingového hľadiska pre podnik sú prvoradými návštevníkmi ich potenciálne možní obchodní partneri. Zatiaľ, čo sa deti dozvedajú informácie o zodpovednom správaní sa na cestách, pre obchodných partnerov (ich rodičov) sú prichystané prezentácie a konzultácie o podniku. Vyhodnotením názorov zúčastnených obchodných partnerov (vrátane potenciálnych nových) bolo konštatované, že túto akciu veľmi radi navštevujú. Dôvod je jasný - zatiaľ, čo sa ich deti učia nové veci, oni majú možnosť stretnúť sa s inými zástupcami podnikov z branže, vymeniť si skúsenosti, prípadne sa dozvedieť o nových možnostiach prehĺbenia spolupráce s podnikom, ktorý akciu organizuje.

Druhou marketingovou kampaňou, ktorú prezentujeme ako ukážku spoločensky zodpovedného marketingu, je výstava „Krajina nádeje“. Je to celoslovenská výtvarná súťaž detí so zdravotným postihnutím, ktorú organizuje Slovenský zväz zdravotne postihnutých so sídlom v Martine. Finančný príspevok poskytuje Ministerstvo kultúry Slovenskej republiky. Výstavy sa každoročne uskutočňujú v štyroch slovenských mestách – v Martine, Košiciach, Prešove a Seredi. Skúmaný podnik zabezpečuje bezplatnú prepravu týchto obrazov. Do celoslovenskej výtvarnej súťaže, ktorá výstave predchádzala, sa zapojilo niekoľko stoviek detí zo Zväzu zdravotne postihnutých, z domovov sociálnej starostlivosti a zo špeciálnych škôl z celého Slovenska, ktoré zaslali spolu viac ako 1 000 prác s rôznym výtvarným spracovaním. Hlavným cieľom organizátorov výstavy je netradičnou formou poukázať na talent a šikovnosť detí so zdravotným postihnutím, ktoré pre svoj hendikep často nedostávajú potrebný priestor na sebarealizáciu.[9]

Marketingoví pracovníci skúmaného podniku zasielajú pozvánky na túto výstavu svojim obchodným partnerom, ktorí sa na nej môžu zúčastniť a podporiť tak dobrú myšlienku. Je tu aj možnosť odkúpenia jednotlivých umeleckých diel a výťažok bude venovaný týmto deťom. Rozmery projektu nie sú iba charitatívne, ale určitým spôsobom pre skúmaný podnik aj prezentačné. Jednotliví návštevníci pri vstupe dostávajú letáky, brožúry, firemné časopisy, katalógy a prospekty, prostredníctvom ktorých sa podnik dostáva do povedomia aj potenciálnym novým obchodným partnerom a upevňuje spoluprácu so súčasnými obchodnými partnermi.

---

[8] Na realizácii výskumu sa podieľala významnou mierou študentka 5. ročníka FPM Michaela Čapkovičová

[9] Spracované podľa: VÝSTAVA „KRAJINA NÁDEJE“. 2013. [online].[citované dňa 21. 02. 2014]. Dostupné na internete: < http://dhl.sk/kurier/05.hmp>

ZÁVER

Na záver treba pripomenúť, že tieto aktivity podnik vykonáva bezplatne, pričom peňažné prostriedky čerpá zo svojej nadácie. Pre podnik sa táto akcia ukázala ako efektívne spojenie spoločensky zodpovedného správania sa a marketingu. Samozrejme z hľadiska prezentovania akcie navonok je marketing skrytou aktivitou za „službou verejnosti".

Nie všetky analyzované marketingové kampane v skúmanom podniku (celkovo sme ich skúmali 10) mali rovnakú mieru prvkov spoločenskej zodpovednosti. V podstate by sme ich z tohto hľadiska mohli rozdeliť do troch skupín:

- kampane, pri ktorých absentovali prvky spoločenskej zodpovednosti – boli teda výlučne marketingové;
- kampane, ktoré sa prvotne zameriavajú na plnenie sociálnych, environmentálnych či iných cieľov, ktoré by sme mohli považovať za aktivity spoločensky zodpovedné, pričom marketingový zámer v nich na prvý pohľad absentoval;
- kampane, ktoré zreteľne obsahujú prvky spoločenskej zodpovednosti aj marketingu.

Prezentované dve marketingové aktivity manažéri podniku, pri komunikácii našich záverov, zaraďovali do druhej kategórie. Z nášho pohľadu by sme ich skôr zaradili do kategórie tretej. Potvrdzuje to všeobecne uznávaný názor, že vnímanie týchto aktivít je veľmi subjektívne a preto dávajú aj priestor pre „skrytý" marketing, čo podniky v poslednom období stále viac využívajú.

LITERATÚRA

[1] BALÁZS, J. K. 2006. Spoločenská zodpovednosť. Etické konanie nemôže byť iba marketingovým ťahom. In *Domino fórum.* ISSN 1335-653X, 2006, roč. 15, č. 26, s. 5.

[2] ČIHOVSKÁ, V – HVIZDOVÁ, E – KOVÁČOVÁ, J. 2010. Súčasné trendy marketingu v teórii a v praxi. *Studia commercialia Bratislavensia.* ISSN 1337-7493, 2012, roč. 3, č. 12, s. 483.

[3] CHOMOVÁ, K. 2012. *Zodpovedné podnikanie v praxi.* Bratislava: Ekonóm, 2012. 160 s. ISBN 978-80-225-3570-0.

[4] KITA, J. 2003. *Marketing.* Bratislava: Iura Edition, 2003, 119 s. ISBN 808-90-4723-8.

[5] KOTLER, P. – AMSTRONG, G. 2004. *Marketing.* Praha: Grada Publishing, 2004. 812 s. ISBN 80-247-0513-3.

[6] MATÚŠ, J. 2012. Nové trendy v marketingu a spoločensky zodpovedné podnikanie. In *Nové trendy v marketingu – spoločenská zodpovednosť: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie.* Trnava, 2012. ISBN 978-80-8105-438-9, 13 s.

[7] SOCIAL RESPONSIBILITY IN MARKETING. 2013. [online].[citované dňa 28. 03. 2013]. Dostupné na internete: <http://www.knowthis.com/principles-of-marketing-tutorials/what-is-marketing/social-responsibility-in-marketing/>

[8] VÝSTAVA „KRAJINA NÁDEJE". 2013. [online].[citované dňa 21. 02. 2014]. Dostupné na internete: < http://dhl.sk/kurier/05.hmp>

KONTAKT

prof. Ing. Štefan Majtán, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: majtan@euba.sk

THE POSITION AND IMPORTACE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Peter Marinič

ABSTRACT

Small and medium-sized enterprises are commonly considered as corner stone of economy. They significantly participate on output of national economy and employment. In the paper there is brief analysis of the output, gross value added and consumption of fixed capital in Czech enterprises. Employment is also briefly analysed in breakdown to employees and self-employed persons. Secondary there are data presented according to the number of persons employed division – one of the criterion of small and medium-sized enterprises. The aim of the analysis is to prove first two statements and identify the most interesting branches for small and medium-sized enterprises or potential new start-ups.

KEY WORDS

Small and medium-size enterprises, Business start-up, Gross value added, Consumption of fixed capital, Employment

JEL Classification

M13, M20

INTRODUCTION

There is commonly accepted idea that small and medium-size enterprises (hereinafter 'SMEs') are the cornerstone of the each economy. SMEs create a space for realization of thoughts and ideas of the individuals. They provide the space to be one`s own boss, to apply talent or experience and knowledge acquired in previous occupation. According to theory SMEs are more available to react on changes in economic situation, like changes in preferences of customers forming demand side of the economy or to the technology changes. They are more available to find and cover the market`s gaps called 'niche'. [1]

In this short paper there is attempt of author to provide some basic survey of the position and importance of SMEs in some EU countries. Key information is emphasized with the attempt of their use in another part of research project devoted to start-ups. The main idea of SMEs survey conducted and reported in this short paper is to prove the importance of this type of enterprises in selected sections of economic activities and to identify possibilities and barriers for new SMEs (start-ups) in the examined sections of economic activities.

The main idea for the aforementioned project of research potentials of start-ups is based on already conducted researches at Faculty of Economics and Administration of Masaryk University, especially from the research of "Development of SMEs in boarding areas". The main idea in this research can be formulated as follows:

The competitiveness of national economy is directly determined by the competitiveness of enterprises doing business in this economy, with the special place of the SMEs, with the aim of identifying and use of the competitive advantage in strategic decision making process. [3]

[*] Ing. Peter Marinič, Masaryk University, Faculty of Economics and Administration, Department of Corporate Economy, participation in project Analysis of start-ups potentials MUNI/A/0919/2013

Brief analysis process and its interpretation

The data for the conducted analyses are from the statistical bureau provided by European Commission – Eurostat. NACE classification is used to divide the economic activities conducted in national economy to separate sectors. Euro (€) is used as the monetary unit for this analyses due to easy comparison of each countries over the selected time period without any discrepancies. The euro values are converted to the shares (percentage value) with selected basic to provide required information.

Data used for evaluation of each branch according to NACE are from the latest available year 2012. In the case of the distribution of chosen indexes according to number of persons employed are used latest data available from the year 2011.

Indexes used for analysis

First part of analysis used the data from structural business statistics about distribution of chosen indexes in chosen branches according to NACE classification. These indexes are number of enterprises, turnover or gross premium written, value added at factor price and number of persons employed. According to this information it is possible to identify the current position of SMEs in the national economy of the Czech Republic.[1]

An enterprise is defined as the smallest combination of legal units that is an organisational unit producing goods or services, which benefits from a certain degree of autonomy in decision-making, especially for the allocation of its current resources. Turnover also known as Gross premium written comprises the totals invoiced by the observation unit during the reference period, and this corresponds to market sales of goods or services supplied to third parties. Value added at factor costs is the difference between production value and total purchases of goods and services. The number of persons employed is defined as the total number of persons who work in the observed unit (including working proprietors and partners working regularly in the unit). It includes persons absent for a short period (sick leave, paid leave or other leave), and also those on strike, but not those absent for an indefinite period. It also includes part - time workers who are regarded as such under the laws of the country concerned and who are on the pay - roll. It is measured as an annual average

At the second part of analysis there are used information from main aggregates for 21 branches according to NACE classification such as output, gross value added and consumption of fixed capital. These main aggregates are complemented with the information about employment such as total employment, number of employees and self-employed.[2]

Thus it is possible to characterize the distribution of production according to output of each branch as well as the attractively of each branch according to gross value added, which simply shows output less intermediate consumption. Also the portion of consumption of fixed capital can be recognized as the index for volume of capital investment needed in each branch. The situation about employment is characterised through the distribution of persons in each branch and though the portion of employees and self-employed on total employment.

Output consists of the products created during the accounting period. Gross value added is output less intermediate consumption. The relationship between gross value added and gross domestic product is in taxes and subsidies on products. Gross value added of the total economy usually accounts for more than 90 % of gross domestic product. Consumption of fixed capital reflects the decline in the value of the fixed assets of enterprises, governments and owner of dwellings in the household sector. Unlike depreciation in business accounting,

[1] Data used for identification of SMEs position in national economy are available in Eurostat database through the codes *sbs_sc_ind_r2; sbs_sc_con_r2; sbs_sc_dt_r2; sbs_sc_1b_se_r2*

[2] Data used for identification of SMEs possibilities are available in Eurostat database through the code *nama_nace21_c* for aggregates data and *nama_nace21_e* for the employment data.

consumption of fixed capital is not a method for allocating the cost of past expenditures on fixed assets, rather it is decline in the future benefits due to their use in the production process.

Employment is defined as the number of people engaged in productive activities in an economy. The concept includes both employees and self-employed. An employee is a person who has contract to carry out work for employer and receives compensation in the form of wages, salaries, fees, gratuities, piecework pay or remuneration on kind. A self-employed person is the sole or joint owner of the unincorporated enterprise in which he/she works, unless they are also in paid employment which is their main activity. Its unpaid family workers, outworkers, workers engaged in production done entirely for their own final use or own capital formation. [2]

Position of SMEs in national economy of the Czech Republic

According to the table 1, which brings the importance of SMEs in national economy point of view, there are analysed four indexes through the selected branches according to NACE classification, divided to groups of enterprises depending on the number of persons employed. Groups of micro enterprises with 0-9 persons employed, small enterprises with 10-49 persons, medium enterprises with 50-249 persons employed up to 250 and more persons employed by large enterprises.

Table 1 Position and portions of SME according to NACE and number of persons employed

	Sum of mentioned branches	Mining and quarrying	Manufacturing	Electricity, gas, steam supply	Water supply; waste management	Construction	Wholesale and retail trade	Transportation and storage	Accommodation and food service activities	Information and communication	Real estate activities	Professional, scientific and technical activities	Administrative and support service activities
Number of Enterprises													
Total	**996 343,0**	**348,0**	**173 519,0**	**5 192,0**	**6 383,0**	**176 251,0**	**246 280,0**	**41 153,0**	**60 465,0**	**35 522,0**	**47 873,0**	**170 562,0**	**32 795,0**
From 0 to 9 persons employed	955 639,0	219,0	160 900,0	4 895,0	5 805,0	170 836,0	236 862,0	38 663,0	57 709,0	34 203,0	47 050,0	167 750,0	30 747,0
(% of Total)	*95,91%*	*62,93%*	*92,73%*	*94,28%*	*90,94%*	*96,93%*	*96,18%*	*93,95%*	*95,44%*	*96,29%*	*98,28%*	*98,35%*	*93,76%*
From 10 to 49 persons employed	32 680,0	85,0	8 817,0	207,0	403,0	4 713,0	8 278,0	1 981,0	2 547,0	1 039,0	752,0	2 451,0	1 407,0
(% of Total)	*3,28%*	*24,43%*	*5,08%*	*3,99%*	*6,31%*	*2,67%*	*3,36%*	*4,81%*	*4,21%*	*2,92%*	*1,57%*	*1,44%*	*4,29%*
From 50 to 249 persons employed	6 619,0	29,0	3 023,0	67,0	145,0	639,0	970,0	412,0	188,0	228,0	70,0	329,0	519,0
(% of Total)	*0,66%*	*8,33%*	*1,74%*	*1,29%*	*2,27%*	*0,36%*	*0,39%*	*1,00%*	*0,31%*	*0,64%*	*0,15%*	*0,19%*	*1,58%*
250 persons employed or more	1 405,0	15,0	779,0	23,0	30,0	63,0	170,0	97,0	21,0	52,0	1,0	32,0	122,0
(% of Total)	*0,14%*	*4,31%*	*0,45%*	*0,44%*	*0,47%*	*0,04%*	*0,07%*	*0,24%*	*0,03%*	*0,15%*	*0,00%*	*0,02%*	*0,37%*
Turnover or gross premiums written													
Total	**445 387,0**	**3 919,1**	**147 247,0**	**43 621,5**	**5 017,0**	**31 531,0**	**140 417,1**	**21 436,9**	**5 212,3**	**14 043,0**	**7 189,6**	**17 692,7**	**8 059,8**
From 0 to 9 persons employed	85 324,0	43,9	8 516,9	3 111,2	874,0	10 025,3	38 305,5	3 657,9	2 552,3	2 350,5	5 681,5	8 239,4	1 965,6
(% of Total)	*19,16%*	*1,12%*	*5,78%*	*7,13%*	*17,42%*	*31,80%*	*27,28%*	*17,06%*	*48,97%*	*16,74%*	*79,02%*	*46,57%*	*24,39%*
From 10 to 49 persons employed	79 143,4	171,6	13 100,1	6 144,1	912,4	7 519,1	37 027,6	3 828,3	1 279,2	1 843,9	955,4	4 023,3	2 338,4
(% of Total)	*17,77%*	*4,38%*	*8,90%*	*14,09%*	*18,19%*	*23,85%*	*26,37%*	*17,86%*	*24,54%*	*13,13%*	*13,29%*	*22,74%*	*29,01%*
From 50 to 249 persons employed	92 845,7	350,0	30 957,9	8 544,8	1 418,6	6 442,4	31 681,6	3 988,7	806,2	2 354,1	544,3	3 795,5	1 961,6
(% of Total)	*20,85%*	*8,93%*	*21,02%*	*19,59%*	*28,28%*	*20,43%*	*22,56%*	*18,61%*	*15,47%*	*16,76%*	*7,57%*	*21,45%*	*24,34%*
250 persons employed or more	188 073,7	3 353,6	94 672,1	25 821,4	1 812,0	7 544,1	33 402,4	9 962,1	574,5	7 494,5	8,4	1 634,5	1 794,1
(% of Total)	*42,23%*	*85,57%*	*64,29%*	*59,19%*	*36,12%*	*23,93%*	*23,79%*	*46,47%*	*11,02%*	*53,37%*	*0,12%*	*9,24%*	*22,26%*
Value added at factor cost													
Total	**86 223,9**	**1 867,7**	**31 611,4**	**5 826,0**	**1 388,9**	**6 492,6**	**13 815,9**	**6 091,7**	**1 536,2**	**6 078,3**	**2 868,4**	**5 885,8**	**2 761,0**
From 0 to 9 persons employed	16 939,0	10,9	2 399,4	837,8	146,2	2 141,3	3 750,1	827,8	683,9	623,2	2 280,2	2 739,1	499,1
(% of Total)	*19,65%*	*0,58%*	*7,59%*	*14,38%*	*10,53%*	*32,98%*	*27,14%*	*13,59%*	*44,52%*	*10,25%*	*79,49%*	*46,54%*	*18,08%*
From 10 to 49 persons employed	13 049,8	60,9	3 324,4	457,5	198,6	1 441,0	3 588,4	710,9	356,8	694,4	407,5	1 297,6	511,8
(% of Total)	*15,13%*	*3,26%*	*10,52%*	*7,85%*	*14,30%*	*22,19%*	*25,97%*	*11,67%*	*23,23%*	*11,42%*	*14,21%*	*22,05%*	*18,54%*
From 50 to 249 persons employed	17 954,3	113,0	7 739,7	949,4	383,1	1 414,1	2 804,4	971,8	277,5	1 031,6	173,8	1 275,6	820,3
(% of Total)	*20,82%*	*6,05%*	*24,48%*	*16,30%*	*27,58%*	*21,78%*	*20,30%*	*15,95%*	*18,06%*	*16,97%*	*6,06%*	*21,67%*	*29,71%*
250 persons employed or more	38 281,0	1 682,9	18 148,0	3 581,3	661,0	1 496,1	3 673,0	3 581,2	218,1	3 729,1	6,9	573,6	929,8
(% of Total)	*44,40%*	*90,11%*	*57,41%*	*61,47%*	*47,59%*	*23,04%*	*26,59%*	*58,79%*	*14,20%*	*61,35%*	*0,24%*	*9,75%*	*33,68%*
Number of persons employed													
Total	**3 497 745,0**	**34 607,0**	**1 223 432,0**	**32 111,0**	**52 570,0**	**399 286,0**	**703 440,0**	**278 231,0**	**167 040,0**	**113 958,0**	**57 628,0**	**243 120,0**	**192 322,0**
From 0 to 9 persons employed	1 108 297,0	399,0	191 061,0	2 902,0	8 059,0	205 628,0	302 796,0	58 313,0	89 531,0	30 878,0	37 464,0	150 081,0	31 185,0
(% of Total)	*31,69%*	*1,15%*	*15,62%*	*9,04%*	*15,33%*	*51,50%*	*43,05%*	*20,96%*	*53,60%*	*27,10%*	*65,01%*	*61,73%*	*16,21%*
From 10 to 49 persons employed	644 780,0	1 871,0	189 066,0	4 586,0	8 623,0	91 585,0	154 666,0	39 598,0	45 051,0	20 895,0	13 680,0	45 497,0	29 662,0
(% of Total)	*18,43%*	*5,41%*	*15,45%*	*14,28%*	*16,40%*	*22,94%*	*21,99%*	*14,23%*	*26,97%*	*18,34%*	*23,74%*	*18,71%*	*15,42%*
From 50 to 249 persons employed	672 365,0	3 203,0	323 162,0	7 217,0	15 137,0	59 127,0	92 579,0	40 557,0	17 787,0	22 075,0	6 025,0	32 791,0	52 705,0
(% of Total)	*19,22%*	*9,26%*	*26,41%*	*22,48%*	*28,79%*	*14,81%*	*13,16%*	*14,58%*	*10,65%*	*19,37%*	*10,45%*	*13,49%*	*27,40%*
250 persons employed or more	1 072 303,0	29 134,0	520 142,0	17 405,0	20 751,0	42 946,0	153 398,0	139 764,0	14 671,0	40 110,0	459,0	14 752,0	78 771,0
(% of Total)	*30,66%*	*84,19%*	*42,51%*	*54,20%*	*39,47%*	*10,76%*	*21,81%*	*50,23%*	*8,78%*	*35,20%*	*0,80%*	*6,07%*	*40,96%*

Source: EUROSTAT database code: *sbs_sc_ind_r2; sbs_sc_con_r2; sbs_sc_dt_r2; sbs_sc_1b_se_r2*

SMEs have the largest portion on number of enterprises in all branches according to NACE classification. Enterprises with the 0-9 employed persons create 95,91 % in general of all selected branches, 955 639 enterprises in volume. SMEs create 57,77 % of turnover, or grass premium written. But the distribution is not so strictly divided because there are branches with significant share in the large enterprises (mining and quarrying; manufacturing; energy-carriers providing; transport or information activities). The significant dominant position of 0-9 persons employed enterprises is in the real estate activities. Quite similar is the situation in distribution of value added at factor cost. The even is the distribution in general overview of persons employed according to categories of enterprises. SMEs are dominant in branches like construction, wholesale, accommodation and food activities, real estate activities and activities of professionals.

Distribution of indexes to branches according to NACE in Czech Republic

Among the Czech enterprises there is the highest distribution of output in branches manufacturing (37,79 %), following by wholesale (8,99 %) and construction (7,59 %). The very similar distribution can be recognized from the employment side with the most persons employed in manufacturing (24,79 %), wholesale (14,7 %) and real estate activities (7,11 %).

According to portion of gross value added and consumption of fixed capital on the output of each branch there is possibility to identify branches with the potentials for profit or branches required relatively less fixed capital. If profitability would be considered according to gross value added as the significant determinant, education (76,59 %), public administration (63,98 %), and health care activities (60,01 %) are the most potentially profitable branches with the highest percentage share of output. Construction, manufacturing and other service activities are connected with the lowest portion of consumption of fixed capital (3-5 %), which can be interpreted as lowest need for investment at the beginning of entrepreneurship.

Table 2 Main aggregates for 21 branches according to NACE for Czech enterprises

	Output	Output	Gross value added	Gross value added	Gross value added	Consumption of fixed capital	Consumption of fixed capital	Consumption of fixed capital
All NACE	**388 832,0**	**100,00%**	**137 251,5**	**100,00%**	**35,30%**	**29 648,2**	**100,00%**	**7,62%**
Manufacturing	146 923,6	*37,79%*	33 913,4	*24,71%*	*23,08%*	5 747,3	*19,38%*	*3,91%*
Wholesale and retail trade	34 958,2	*8,99%*	15 570,4	*11,34%*	44,54%	2 012,8	6,79%	5,76%
Construction	29 506,6	*7,59%*	8 619,7	6,28%	*29,21%*	978,1	3,30%	*3,31%*
Transportation and storage	22 509,4	5,79%	8 648,2	6,30%	38,42%	3 282,9	11,07%	14,58%
Real estate activities	22 010,3	5,66%	9 762,9	*7,11%*	44,36%	4 105,2	*13,85%*	*18,65%*
Electricity, gas, steam supply	18 721,0	4,81%	5 333,3	3,89%	*28,49%*	1 996,3	6,73%	10,66%
Professional, scientific and technical activiti	18 576,4	4,78%	6 906,5	5,03%	37,18%	850,8	2,87%	4,58%
Information and communication	14 169,4	3,64%	6 879,5	5,01%	48,55%	1 613,0	5,44%	11,38%
Public administration and defence	14 066,0	3,62%	8 999,4	6,56%	*63,98%*	3 419,2	*11,53%*	*24,31%*
Financial and insurance activities	12 273,3	3,16%	6 005,0	4,38%	48,93%	802,9	2,71%	6,54%
Human health and social work activities	10 122,7	2,60%	6 074,5	4,43%	*60,01%*	674,9	2,28%	6,67%
Agriculture, forestry and fishing	9 089,7	2,34%	3 237,5	2,36%	35,62%	806,6	2,72%	8,87%
Education	7 680,8	1,98%	5 882,9	4,29%	*76,59%*	1 214,2	4,10%	*15,81%*
Administrative and support service activitie	6 926,3	1,78%	2 482,6	1,81%	35,84%	538,9	1,82%	7,78%
Accommodation and food service activities	6 185,1	1,59%	2 517,6	1,83%	40,70%	266,1	*0,90%*	4,30%
Water supply; waste management	4 775,5	1,23%	1 681,8	*1,23%*	35,22%	473,5	1,60%	9,92%
Arts, entertainment and recreation	3 554,8	*0,91%*	1 382,2	*1,01%*	38,88%	353,5	*1,19%*	9,94%
Mining and quarrying	3 510,8	*0,90%*	1 609,3	*1,17%*	45,84%	382,0	1,29%	10,88%
Other service activities	3 086,7	*0,79%*	1 727,7	1,26%	55,97%	130,1	*0,44%*	*4,21%*

Source: EUROSTAT database code: nama_nace21_c [online] [cit. 2014-04-10]

Table 3 Employment for 21 branches according to NACE for Czech enterprises

	Total employment	Total employment	Employees	Employees	Employees	Self-employed	Self-employed	Self-employed
All NACE	**5 077,2**	**100,00%**	**4 168,6**	**100,00%**	**82,10%**	**908,5**	**100,00%**	**17,89%**
Manufacturing	1 258,7	*24,79%*	1 134,4	*27,21%*	90,12%	124,3	*13,68%*	9,88%
Wholesale and retail trade	763,9	*15,05%*	598,2	*14,35%*	78,31%	165,8	*18,25%*	21,70%
Construction	469,8	*9,25%*	313,7	*7,53%*	66,77%	156,1	*17,18%*	33,23%
Human health and social work activities	302,7	5,96%	279,0	6,69%	92,17%	23,7	2,61%	7,83%
Transportation and storage	301,6	5,94%	269,6	6,47%	89,39%	32,1	3,53%	10,64%
Professional, scientific and technical activiti	284,4	5,60%	175,0	4,20%	*61,53%*	109,4	12,04%	*38,47%*
Education	279,3	5,50%	268,2	6,43%	*96,03%*	11,1	1,22%	*3,97%*
Public administration and defence	276,8	5,45%	276,8	6,64%	*100,00%*	0,0	*0,00%*	*0,00%*
Accommodation and food service activities	207,5	4,09%	161,9	3,88%	78,02%	45,6	5,02%	21,98%
Agriculture, forestry and fishing	166,2	3,27%	114,6	2,75%	68,95%	51,7	5,69%	31,11%
Administrative and support service activitie	145,5	2,87%	125,8	3,02%	86,46%	19,7	2,17%	13,54%
Information and communication	126,5	2,49%	105,3	2,53%	83,24%	21,2	2,33%	16,76%
Other service activities	107,4	2,12%	48,9	*1,17%*	*45,53%*	58,6	6,45%	*54,56%*
Real estate activities	99,4	1,96%	54,1	1,30%	*54,43%*	45,2	4,98%	*45,47%*
Financial and insurance activities	94,9	1,87%	73,1	1,75%	77,03%	21,8	2,40%	22,97%
Arts, entertainment and recreation	68,3	1,35%	52,8	1,27%	77,31%	15,6	1,72%	22,84%
Water supply; waste management	55,4	*1,09%*	52,9	1,27%	95,49%	2,5	*0,28%*	4,51%
Electricity, gas, steam supply	34,5	*0,68%*	30,3	*0,73%*	87,83%	4,2	0,46%	12,17%
Mining and quarrying	33,4	*0,66%*	33,3	*0,80%*	*99,70%*	0,1	*0,01%*	*0,30%*

Source: EUROSTAT database code: nama_nace21_e

From the employment side of the perspective there are most of persons employed in branches like manufacturing (24,79 %), wholesale (15,05 %) and construction (9,25 %). Total employment is divided to categories of employees and self-employed. Self-employed persons can be seen as indicator for better conditions for start-ups. The highest portion of self-employed is in other service activities (54,56 %), real estate activities (45,47 %) and professional activities (38,47 %) as percentage share of total employment. Branches where self-employed are the lowest percentage share of total employment are public administration, mining and quarrying or education. Thus these branches can be considered as highly formalized and not very interesting for start-up, at least till nowadays.

CONCLUSION

As presented, SMEs have significant position in national economy, especially according to number of enterprises. Their position according to turnover, or gross premium written, value added or employment is not such dramatically divided. There can be identified branches with the significant share and importance of SMEs, such as construction, wholesales or accommodation and food services; and especially real estate activities and activities of professionals. Thus these branches can be recognized as already vividly used by entrepreneurs in position of SMEs or as start-up.

Construction and wholesales have also and important share on output of the national economy. Real estate activities, education and health care can be recognized as the branches with positive possibilities for future use according to overview of selected indexes in second part of the analysis. Especially health care has relatively high portion of gross value added as

the indicator for possible profitability of enterprise connected with relative low consumption of fixed capital as indicator of investment needed.

LITERATURE

[1] Eurostat. *Key figures of European business with a special feature on SMEs.* European Union, 2011, 123 p., ISBN 978-92-79-20422-7

[2] Eurostat Database. [online] [cit 201-04-10] available on: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database

[3] Zathurecky, V. & Marinic, P. (2013). Analysis of expectation of construction sector development from construction enterprises managers' point of view. Ekonomika a management, 7 (1), 10 p. ISSN 1802-8934

CONTACT

Ing. Peter Marinič
Masaryk University
Faculty of Economics and Administration
Department of Corporate Economy
Lipová 41a
602 00 Brno-Pisárky
Czech Republic
e-mail: marinic@mail.muni.cz

RODINNÉ PODNIKANIE NA SLOVENSKU
FAMILY BUSINESS IN SLOVAKIA

Marta Markovičová

ABSTRACT
In this article we will theoretically define family business, characterize types of family businesses as well as the legal forms of family business in Slovakia. Furthermore we will point out the advantages and disadvantages of family business, we will dedicate ourselves to specifics and characteristics of family business. In the last part of this article we will summarize the results of "Family business survey in Slovakia from 2013".

KEY WORDS
family business, types, legal forms of family business, advantages, disadvantages, specifics and characteristics of family business, family business survey in Slovakia

JEL Classification
M29

ÚVOD

Vznik a vývoj malých a stredných podnikov (MSP) na Slovensku sa datuje až po roku 1990 v dôsledku privatizácie a transformácie ekonomiky. Za toto viac ako 20 ročné obdobie ich vývoja možno konštatovať, že dnes sú MSP neoddeliteľnou a veľmi významnou súčasťou slovenského hospodárstva. Podobne ako v európskom hospodárskom priestore, tvoria na Slovensku väčšinu podnikov práve MSP. Podľa údajov Štatistického úradu SR ku koncu roka 2011 bolo na Slovensku 555 608 MSP, čo predstavuje 99,80% všetkých podnikov zaregistrovaných v SR. MSP sú zdrojom tvorivých nápadov, vytvárajú takmer tri štvrtiny pracovných príležitostí, produkujú 42 % HDP, viac ako polovicu hrubého zisku a realizujú tretinu vývozu SR.
Jeden z kľúčových pilierov MSP tak v zahraničí ako aj na Slovensku predstavujú práve rodinné firmy. Narozdiel od rodinných firiem v zahraničí, z ktorých mnohé fungujú úspešne už viac ako 50 či 100 rokov a riešia už štvrtú generačnú výmenu, rodinné podnikanie na Slovensku existuje niečo viac ako 20 rokov a vo väčšine prípadov rodinné podniky na Slovensku prešli resp. sa pripravujú na prvú generačnú výmenu. V dôsledku tohto krátkeho obdobia, rodinné podnikanie predstavuje u nás v porovnaní so zahraničím neprebádanú oblasť.

Definícia rodinného podniku, typy rodinných podnikov

Rodinné podniky u nás a v zahraničí vznikajú ako MSP. Rodinný podnik je podnik, v ktorom vlastníctvo patrí členom rodiny, je riadený členom rodiny alebo potomkom zakladateľa.
Pri klasifikácii MSP na Slovensku používame od 1. 1. 2005 Odporúčanie Európskej komisie 2003/361/EC o definícii MSP. Hlavným kritériom tejto klasifikácie je počet zamestnancov,

[1] Ing. Marta Markovičová, externá doktorandtka Ekonomická univerzita v Bratislava, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska

ročný obrat a bilančná suma v ročnej účtovnej závierke. Na účely definovania "rodinného podniku" nie je možné použiť túto definíciu, nakoľko ide o podnik, kde vlastníctvo a riadenie sú v rukách členov rodiny a tieto podniky súvisia s inštitúciou rodiny a manželstva. Definovať rodinný podnik je nutné podľa špeciálnych kritérií a úloh tohto podniku.
Ľubomíra Strážovská a kol. vo svojej publikácii definuje rodinný podnik "***ako podnik, ktorý spĺňa aspoň jedno z nasledovných kritérií:***

- ***majiteľ považuje svoj podnik za rodinný podnik,***
- ***majiteľ má v úmysle odovzdať svoj podnik blízkemu príbuznému,***
- ***okrem majiteľa pracuje ako riadny zamestnanec iný člen rodiny, resp. členovia rodiny, ktorí sú súčasťou každodenného riadiaceho procesu podniku."***[2]

Vyššie uvedený kolektív autorov uvádza vo svojej publikácii aj vlastnú definíciu rodinného podnikania. ""***Rodinné podnikanie" by potom bolo možné definovať, ako podnikateľskú činnosť, vykonávanú len, alebo sčasti manželmi, prípadne inými príslušníkmi rodiny."*** [3]
Rodinná firma odzrkadľuje vzťahy v rodine, jej organizačný princíp. Na základe skúseností z praxe možno rozlíšiť tri typy rodinných firiem:

- **rodičovská** (kde jeden rodič zaujme dominantnú pozíciu majiteľa aj šéfa súčasne, najčastejšie to býva otec),
- **manželská** (spoločný rodinný podnik vytvorí manželský pár. Pri tomto type existuje niekoľko vzťahov medzi partnermi. Obaja partneri majú rovnocenné postavenie v podniku, alebo jeden z partnerov riadi podnik a druhý poskytuje doplňujúci servis, prípadne jeden z partnerov vstupuje do podniku z ekonomických dôvodov kvôli zníženiu nákladov),
- **príbuzenská** (pracujú v nej súrodenci alebo ich manželskí partneri, prípadne iní príbuzní)

Podnikatelia, ktorí chcú vytvoriť rodinný podnik musia nájsť odvahu vziať na seba to najväčšie riziko v živote, zmiešať súkromný rodinný život a pracovný život, čo v prípade úspechu znamená dvojnásobnú výhru, ale v prípade neúspechu riskujú "bankrot" v obidvoch a tiež berú na seba zodpovednosť za budúcnosť firmy.

Právne formy rodinných firiem v Slovenskej republike

Naša legislatíva nedefinuje rodinný podnik ani rodinného podnikateľa.
Pojem "podnikanie" je v SR vymedzený v Obchodnom zákonníku a Živnostenskom zákone. Tieto dve právne normy legislatívne upravujú základné právne podmienky podnikania fyzických a právnických osôb na území SR.
Rodinné podnikanie sa rozlišuje od podnikania "nerodinného typu" tým, že práve najbližší rodinní príslušníci sú v rodinnom podniku majiteľmi, spolumajiteľmi, prvými spoločníkmi, resp, vypomáhajúcimi osobami. Pre založenie, vznik a činnosť rodinných podnikov platia rovnaké podmienky podnikania ako pre ostatné podnikateľské subjekty.
Ľubomíra Strážovská a kol. vo svojej publikácii uvádza, že v SR existujú vo všeobecnosti dve konkrétne formy rodinného podnikania:[4]

---

[2] STRÁŽOVSKÁ, Ľ. – STRÁŽOVSKÁ, H. – KROŠLÁKOVÁ, M. 2008. *Podnikanie formou rodinných podnikov*. Bratislava : Sprint dva., 2008. s. 10. ISBN 978- 0- 69927-0-6.
[3] STRÁŽOVSKÁ, Ľ. – STRÁŽOVSKÁ, H. – KROŠLÁKOVÁ, M. 2008. *Podnikanie formou rodinných podnikov*. Bratislava : Sprint dva., 2008. s. 10. ISBN 978- 0- 69927-0-6.
[4] STRÁŽOVSKÁ, Ľ. – STRÁŽOVSKÁ, H. – KROŠLÁKOVÁ, M. 2008. *Podnikanie formou rodinných podnikov*. Bratislava : Sprint dva., s. 12. ISBN 978- 0- 69927-0-6.

- **samostatný podnik fyzickej osoby** (ide o podnikanie fyzickej osoby zapísanej alebo nezapísanej v obchodnom registri. Okrem podnikateľa, vlastníka podniku, pracujú vo firme aj ďalší príslušníci rodiny, resp. v podniku pracujú aj iní cudzí ľudia),
- **rodinná obchodná spoločnosť** (je to spoločnosť založená rodinnými príslušníkmi a riadi sa ustanoveniami Obchodného zákonníka.

Tieto formy existujú v podnikateľskej praxi v rôznych variáciách. Najčastejšou formou rodinných podnikov sú živnosti a spoločnosti s ručením obmedzeným.

Vzhľadom na dlhodobo sa zhoršujúce podnikateľské prostredie poslanci KDH navrhovali uzákoniť legislatívne zmeny súvisiace s vytvorením podmienok pre rodinné podnikanie, čo by mohlo prispieť aj k zníženiu nezamestnanosti. Boli navrhnuté tri základné formy rodinného podniku: rodinná živnosť, rodinná farma a rodinná obchodná spoločnosť. Tieto subjekty mali byť podľa návrhu zákona zvýhodnené v daňovej oblasti, a to napríklad prostredníctvom znižovania základu dane, maximálnej výšky paušálnej dane ako aj sadzby dane z príjmu. Poslanci Národnej rady (NR) SR neschválili návrh zákona o podpore rodinného podnikania. [5]

Výhody a nevýhody rodinného podnikania

Literatúra a prax poukazuje na nasledovné výhody a nevýhody rodinného podnikania:

Výhody:

- rodinná firma poskytuje členom rodiny naplnenie životného sna, širšie možnosti na sebarealizáciu, uplatnenie vlastného ega,
- možnosť vybudovať dlhodobo fungujúcu stabilnú firmu aj pre ďalšie generácie nasledovníkov, vybudovať tradíciu v podnikaní,
- rodinná firma poskytuje vyššiu pracovnú motiváciu, pretože človek pracuje na svojom,
- súdržnosť a vzájomná zastupiteľnosť členov rodiny, dôvera, spoluzodpovednosť,
- pozitívne využitie generačných rozdielov (múdrosť a rozvážnosť staršej generácie a energia mladšej generácie),
- ekonomické faktory - úspora nákladov
- nie je tu pociťovaný tak silný psychologický tlak zamestnávateľa - zamestnávateľ je rodina

Nevýhody:

- podnikanie je náročné na čas podnikateľa (pracovná doba sa nikdy nekončí), stiera sa rozdiel medzi súkromným a pracovným životom,
- konflikty z práce sa prenášajú do rodiny,
- neúspech v podnikaní môže znamenať neúspech v rodinných vzťahoch
- rodinní príslušníci majú tendenciu "sa povyšovať" nad ostatných zamestnancov firmy a majú tendenciu mať viac právomoci ako ostatní zamestnanci
- rodinní príslušníci bývajú bývajú častokrát zvýhodňovaní pri hodnotení práce, obsadzovaní pracovných miest a odmeňovaní, čo je citlivo vnímané ostatnými zamestnancami
- v rodinnom podniku môže dochádzať k sporom a nezdravej rivalite medzi členmi rodiny
- vyskytujú sa konflikty medzi záujmami podniku a záujmami rodiny

[5] Zdroj: TASR, 29.10.2013: Rodinné podnikanie sa na Slovensku nezavedie, návrh KDH neuspel. [online]. Dostupné na internete: <http://www.teraz.sk/ekonomika/rodinne-podnikanie-sa-na-slovensku-neza/62789-clanok.html>

•

Na elimináciu nevýhod a z toho prameniacích možných konfliktov je nutné jednoznačne vymedziť právomoci, povinnosti a zodpovednosti jednotlivých členov rodiny vo firme, dôkladne objektívne zhodnotiť schopnosti členov rodiny a podľa toho ich zaradiť na pracovné miesto a odmeňovať ich tak ako ostatných zamestnancov. Na začiatku podnikania treba si dohodnúť "pravidlá hry" a tie aj dodržiavať. Zakladateľ rodinnej firmy si musí určiť svojho " nástupcu" a detailne si premyslieť kedy a ako mu odovzdá rodinnú firmu. Doporučuje sa vyvinúť čo najväčšie úsilie oddeliť prácu a rodinu.

Špecifiká a charakteristické znaky rodinného podnikania

Rodinný podnik sa nelíši od nerodinného podniku svojou formou či štruktúrou. to čím sa odlišuje sú špecifické rozhodovacie postupy - **špecifické riadenie podniku.** Riadenie rodinného podniku je ovplyvnené záujmami rodiny. Majiteľ rodinnej firmy musí robiť kompromisy medzi záujmami rodiny a záujmami firmy. Špecifikom je aj "životný cyklus rodinnej firmy". V literatúre sa uvádza, že priemerná životnosť rodinnej firmy je 24 rokov, čo predstavuje jednu generáciu. Asi 30 % rodinných podnikov sa dožije druhej generácie a 13 % tretej generácie. Z uvedeného vyplýva, že šanca na prežitie rodinného podniku závisí od plánovania "**nástupníctva"** z radov členov rodiny resp. pracovníka - manažéra z cudzích osôb. To je dilema, ktorú musí plánovať a riešiť zakladateľ, majiteľ rodinnej firmy. Oba spôsoby majú totiž svoje výhody aj nevýhody.
Dlhodobo úspešné spoločnosti v zahraničí (napr. Levi Strauss and Co, Coca-Cola, IBM, Baťa, Škoda, Chanel, Lavazza, Swarovski, Lacoste, Ford Motor Company a mnohé ďalšie) existujúce niekoľko desaťročí, určite nedokázal viesť jeden človek ale viacero generácií rodiny. Katarína Priečková uvádza, čo majú spoločné dlhodobo úspešne fungujúce firmy. **Takýto podnik dokáže nasledovné**:[6]

- **vytvoriť udržateľný strategický zámer svojho podnikania**
- **budovať značku založenú na kvalite**
- **myslieť globálne, konať lokálne**

Existuje zrejme určitá paralela medzi životom človeka a dlhovekosťou v podnikaní. Ak chce človek dlho žiť, musí sa zdravo stravovať, mať vyvážený životný rytmus, zbytočne sa nestresovať, mať harmonické medziľudské vzťahy, zabezpečiť rodinu, vychovávať budúcu generáciu, správať sa zodpovedne a vzniknuté problémy riešiť s čo najmenšími stratami. V prenesenom význame to platí aj pre dlhovekosť podniku. Správnou stravou sú pre neho vstupy do podnikania, čiže hmotný a nehmotný majetok a kvalitní ľudia. Vyváženým životným rytmom je pre podnik dobrá stratégia a efektívne plánovanie podnikových procesov, fungujúce dodávateľsko-odberateľské vzťahy a konkurencia. Aby bol podnik dlhodobo úspešný, zakladateľ - majiteľ sa musí starať o rozvoj, vzdelávanie a kariérny rast svojich nástupcov a zamestnancov.

Rodinné podnikanie na Slovensku

Stav rodinného podnikania na Slovensku popisuje "Prieskum rodinných firiem na Slovensku", ktorý realizovala poradenská spoločnosť PwC v spolupráci s denníkom Hospodárske noviny a Ing. Monikou Krošlákovou, PhD. z Ekonomickej univerzity v Bratislave. Oslovení majitelia rodinných firiem odpovedali prostredníctvom on-line verzie dotazníka o období od 22. apríla do 31. mája 2013. Prieskumu sa zúčastnilo 40 majiteľov

---

[6] ZDROJ: PRIEČKOVÁ, K. Tajomstvá dlhodobo pretrvávajúcich firiem. In Zisk 8/2012. ISSN 1337-9151. 2012, č.8, s. 44-45.

slovenských rodinných firiem z rôznych odvetví. Z prieskumu vyplynuli nasledovné skutočnosti: Zdroj[7]

- Rodinné firmy na Slovensku sú prevažne malé alebo stredne veľké podniky s počtom zamestnancov 20 - 50, fungujú 10 až 15 rokov, vo viac ako polovici z nich pracujú 2 - až 5 rodinní príslušníci, vo väčšine prípadov je manažment aj vlastníctvo v rukách rodiny, asi 20 % z nich zamestnáva top manažérov. Z uvedeného vyplynulo, že rodinné podnikanie na Slovensku sa deje "v kruhu rodiny".
- Polovica podnikateľov uviedla, že exportuje do zahraničia, najviac do Českej republiky, krajín V4 a okolitých susedných krajín. Pre 48 % z nich predstavuje export viac ako 50 % príjmu.
- Z prieskumu vyplynulo, že rodinným firmám na Slovensku sa darí. Polovica z nich dosiahla v roku 2012 rast tržieb a takmer u štvrtiny sú tržby stabilné. V horizonte piatich rokov až 88% podnikateľov verí, že ich výnosy budú rásť.
- Očakávaný rast plánujú zabezpečovať plynule a stabilne (neuvažujú s agresívnymi stratégiami). Pri rodinnom podnikaní je stabilita a dlhodobá udržateľnosť oveľa viac ako rýchly zisk.
- Dve % rodinných firiem plánuje znižovať stavy zamestnancov a až 35% plánuje v najbližších 12 mesiacoch prijímať nových zamestnancov.
- Reakcie vlády na deficit verejných financií ako aj možné zmeny v legislatíve patria k tým
- externým faktorom, ktoré rodinné firmy najčastejšie uviedli, že budú mať negatívne dopady na ich podnikanie.
- Medzi faktormi, ktorých sa zakladatelia - majitelia rodinných firiem takmer vôbec neobávajú, je aj nástupníctvo. Takmer všetci majitelia - zakladatelia rodinných firiem sa zhodujú, že ich podniky budú ďalej rásť a rozvíjať sa. Nastupujúcej generácii dôverujú, dokonca si myslia, že mladšia generácia bude hľadať nové príležitosti, na ktoré si oni netrúfajú. Podstatná väčšina majiteľov rodinných firiem plánuje ponechať vlastníctvo aj manažment ďalšej generácii v rodine. Iné formy odovzdania podnikania zvažujú len okrajovo. Iba 6% majiteľov sa obáva, že po ich odchode bude podnik upadne. Nikto z oslovených podnikateľov nemá strach z toho, že by ich firma postúpenie ďalšej generácii neprežila.

ZÁVER

Rodinné podniky na Slovensku, napriek problémom ktoré musia v súčastnosti v dôsledku hospodárskej krízy prekonávať, majú významné postavenie v hospodárstve SR. Zvyšujú konkurenciu na trhu, sú flexibilnejšie ako veľké podniky, sú zdrojom inovatívnych nápadov, výraznou mierou sa podieľajú na zamestnanosti ľudí. Na jednej strane prispievajú svojim prínosom k stabilite a rastu ekonomiky, na druhej strane sú často zo strany štátu podceňované a nedostávajú od neho tú podporu, ktorú by očakávali. Pre ich vývoj a rast potrebujú od štátu zabezpečiť stabilné podnikateľské prostredie, zníženie byrokracie, pružnejší trh práce, ľahšiu dostupnosť finančných zdrojov a zdrojov z Eurofondov na podnikanie, pružnejší trh práce, konzistentný daňový systém, daňové úľavy, zavedenie stimulov na podporu výskumu a vývoja.

V ich záujme je tiež väčší počet finančných stimulov a daňových úľav pre start-upy, navýšené

[7] Zdroj: http://www.pwc.com/sk/sk/sukromni-vlastnici/assets/prieskum-rodinnych-firiem-na-slovensku_2013.pdf

dotácie a stimuly na podporu výskumu a vývoja a investícií do nových technológií a lepší prístup k dlhodobému financovaniu a k eurofondom.

Z prieskum realizovaného poradenskou spoločnosťou PwC v spolupráci s denníkom Hospodárske noviny a Ing. Monikou Krošlákovou, PhD. z Ekonomickej univerzity v Bratislave vyplynulo nasledovné: *"Ak by sme mali zhrnúť náš prieskum medzi rodinnými firmami na Slovensku do jedného odkazu, bol by to tento: rodinné firmy sú živou a zásadnou súčasťou hospodárstva a môžu prispievať k rastu a obnove ešte významnejšie, ak je im poskytnutá správna podpora, správnym spôsobom a v správny čas."* [8]

LITERATÚRA

[1] BOROVSKÝ, J. – DOBRUCKÁ, L. 2005. *Príručka podnikania pre malých a stredných podnikateľov.* Bratislava : EUROUNION, 2005. 96 s. ISBN 80-88984-83-1.

[2] JEŽKOVÁ, R. – JEŽEK,J. 2011. *Podnikanie a jeho komunálna a regionálna podpora.* Bratislava : EUROKÓDEX, s.r.o., 2011. 248 s. ISBN 978-80-89447-47-3.

[3] KOUBEK, J. 2003. *Personální práce v malých podnicích.* Praha : Grada Publishing a.s., 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.

[4] STRÁŽOVSKÁ, H. – STRÁŽOVSKÁ, Ľ. – PACHINGEROVÁ, M. – SIROTKOVÁ, A. 2009. *Podnikanie*. Bratislava : MERKURY spol. s r.o., 2009. 309 s. ISBN 978-80-89143-79-5.

[5] STRÁŽOVSKÁ, Ľ. – STRÁŽOVSKÁ, H. – KROŠLÁKOVÁ, M. 2008. *Podnikanie formou rodinných podnikov*. Bratislava : Sprint dva., 2008. 240 s. ISBN 978- 0- 69927-0-6.

[6] ŠÚBERTOVÁ, E. 2009. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch pre manažérov.* Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2009. 155 s. ISBN 978-80-225-2869-6.

[7] <http://www.pwc.com/sk/sk/sukromni-vlastnici/assets/prieskum-rodinnych-firiem-na-slovensku_2013.pdf>

[8] <http://www.sbagency.sk/sites/default/files/file/studia_rodinne_podnikanie_na_slovensku.pdf>

[9] NADSME: Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike v roku 2011. [online]. Dostupné na internete: <http://www.nadsme.sk/files/Stav_MSP_2011-SK.pdf >

[10] TASR, 29.10.2013: Rodinné podnikanie sa na Slovensku nezavedie, návrh KDH neuspel. [online]. Dostupné na internete: <http://www.teraz.sk/ekonomika/rodinne-podnikanie-sa-na-slovensku-neza/62789-clanok.html>

[11] PRIEČKOVÁ, K. Tajomstvá dlhodobo pretrvávajúcich firiem. In Zisk 8/2012. ISSN 1337-9151. 2012, č.8, s. 44-45.

[12] Zákon č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení platných zákonov

[13] Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení platných zákonov

KONTAKT

Ing. Marta Markovičová
Sekule 698
908 80 Sekule
Slovenská republika
e-mail: uctomarta@gmail.com

[8] Zdroj <http://www.pwc.com/sk/sk/sukromni-vlastnici/assets/prieskum-rodinnych-firiem-na-slovensku_2013.pdf>

DIAGNOSTIKA POTENCIÁLU AUTORSKÝCH PRODUKTOV DUŠEVNÉHO VLASTNÍCTVA NA PROSPERITU PODNIKOV

POTENTIAL DIAGNOSTIC PRODUCTS COPYRIGHT INTELLECTUAL PROPERTY BUSINESS PROSPERITY

Martin Matušovič

ABSTRACT

Copyright products intellectual property without the effective support can hardly be transformed into new products , innovative solutions and procedures that are after the successful implementation of competitive advantage . The current innovation system as a whole is failing in its key role of intellectual property and transformed into new products and services . We assume that the author's intellectual property and to play in this . We can say that intellectual property and copyright are at least equally involved in the performance , growth and prosperity of businesses . These findings lead us to believe that it is appropriate and necessary in the future more detail with management (governance) copyright intellectual property products in the company , including the determination of their value.

KEY WORDS

Innovative systems, businessinnovation, increasing performance, knowledge transfer, author , author's work , prosperity.

JEL CLASIFICATION

D45, M21, O31

ÚVOD

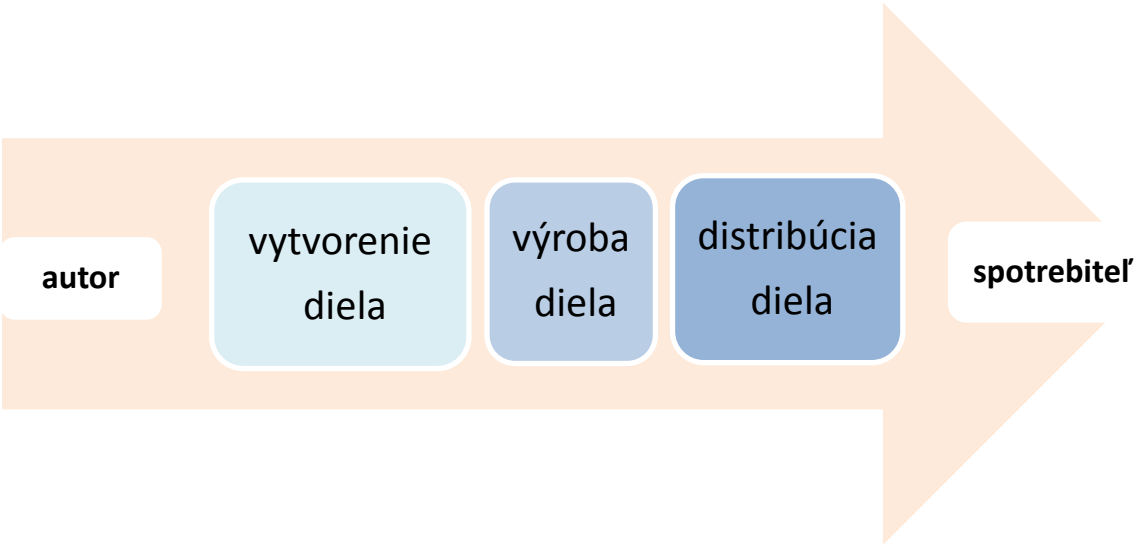
Existuje viacero rýchlo rastúcich podnikov, s potenciálom stať sa lídrom v určitej oblasti podnikania. Autorské produkty duševného vlastníctva sa bez účinnej podpory len ťažko dokážu transformovať do nových produktov, inovatívnych riešení a postupov, ktoré sú po úspešnej realizácii konkurenčnou výhodou podniku. Súčasný inovačný systém zlyháva ako celok vo svojej kľúčovej úlohe transformovať produkty duševného vlastníctva do nových výrobkov a služieb. Predpokladáme, že autorské produkty duševného vlastníctva zohrávajú v tomto.

PODSTATA AUTORSKÝCH PRODUKTOV DUŠEVNÉHO VLASTNÍCTVA

Zákonnú úpravu autorských produktov duševného vlastníctva upravuje Autorský zákon a to najmä v časti, ktorá definuje autorské dielo. Existencia diela, pripraveného na komercionalizáciu (použite) sa spája s procesom výroby, vysielania a distribúcie.

[1] Ing. Martin Matušovič, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, spoluautorský podiel 100%, podiel na projekte VEGA č. 1/1174/12 „Diagnostika podnikových procesov v kontexte manažmentu rizika a stanovenia hodnoty podniku“ – 50%, VEGA č. 1/0980/12 „Aktuálne výzvy podnikovej ekonomiky zamerané na zvyšovanie výkonnosti a prosperity podnikov“ – 50%.

Obrázok 1 Procesná štruktúra autorských produktov duševného vlastníctva



Zdroj: vlastné spracovanie

A. vytvorením a použitím autorského diela, (ďalej len „vytvorenie“) vznikajú rôzne typy autorských diel:

- literárneho diela[2]
- architektonického diela[3]
- umeleckého diela
- fotografického diela[4]
- audiovizuálneho diela[5]
- vedeckého diela
- diela úžitkového umenia[6]
- umeleckého výkonu[7]

---

[2] podľa § 5 ods. 8 je počítačový program súbor príkazov a inštrukcií použitých priamo alebo nepriamo v počítači. Príkazy a inštrukcie môžu byť napísané alebo vyjadrené v zdrojovom kóde alebo v strojovom kóde. Neoddeliteľnou súčasťou počítačového programu je aj podkladový materiál potrebný na jeho prípravu; ak spĺňa pojmové znaky diela (§ 7 ods. 1), je chránený ako literárne dielo.

[3] podľa § 5 ods. 1 je architektonické dielo najvšeobecnejšie architektonické zobrazenie tvorivej myšlienky autora, najmä grafické a plastické zobrazenie architektonického riešenia stavby alebo urbanistického usporiadania územia, ako aj dielo záhradnej, interiérovej a scénickej architektúry a dielo stavebného dizajnu.

[4] podľa § 5 ods. 5 je fotografické dielo záznam svetla alebo iného žiarenia na nosič, na ktorom sa vytvára obraz bez ohľadu na spôsob, akým sa záznam urobil; obraz z audiovizuálneho diela sa nepovažuje za fotografické dielo, ale sa považuje za časť audiovizuálneho diela.

[5] podľa § 5 ods. 2 je audiovizuálne dielo také, ktoré je vnímateľné prostredníctvom technického zariadenia ako rad súvisiacich obrazov, či už sprevádzaných zvukom, alebo nie, ak je určené na uvádzanie na verejnosti; originálom audiovizuálneho diela je prvý zvukovo-obrazový záznam tohto diela určený na uvádzanie na verejnosti. Za spoluautorov tohto diela sa považujú najmä hlavný režisér, autor scenára, autor dialógov a autor hudby, ktorá bola vytvorená osobitne pre toto dielo.

[6] podľa § 5 ods. 3 je dielo úžitkového umenia, také dielo, ktoré je umeleckým výtvorom s úžitkovými funkciami alebo ktoré je začlenené do úžitkového predmetu bez ohľadu na to, či bolo vyrobené ručne, priemyselne alebo iným technologickým postupom.

[7] podľa § 5 ods. 13 je umelecký výkon predvedenie, prednes alebo iné tvorivé vykonanie umeleckého diela alebo folklórneho diela spevom, hraním, recitáciou, tancom alebo iným spôsobom. Umelecké prevedenia, napr. kováča, klampiara, krajčíra, obuvníka, stolára ... považujeme za diela úžitkového umenia (vid odvolávka číslo 5).

B. výrobou a použitím rôznych foriem záznamu, (ďalej len „výroba“) vznikajú rôzne formy výrobného prevedenia, ktoré umožňujú optimalizovať zhodnotenie diela v procese komercionalizácie:

- zvukového
- zvukovo-obrazového
- 2D, 3D prevedenie
- iné

C. vysielaním a použitím vysielania, (ďalej len „vysielanie“)

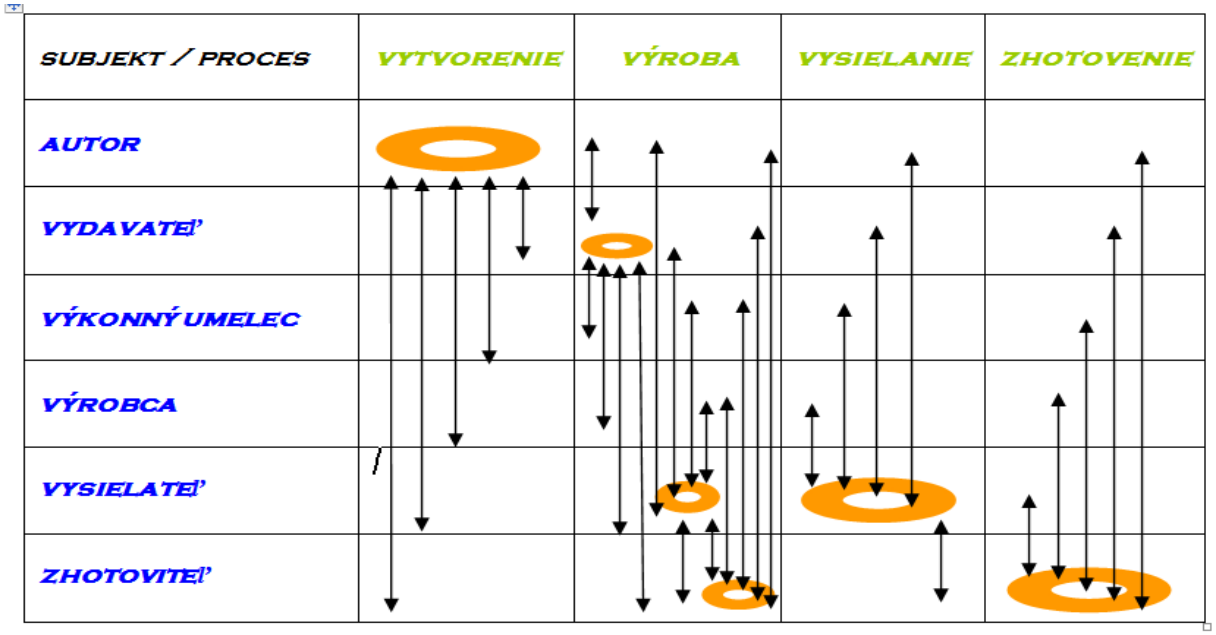
- rozhlasového
- televízneho
- iného

D. zhotovením a použitím databázy[8], (ďalej len „zhotovenie“)

tak, aby boli chránené práva a oprávnené záujmy (pôvodných a odvodených) subjektov autorských práv autora, výkonného umelca, výrobcu, vysielateľa, vydavateľa a zhotoviteľa.

Početnosť subjektov (autor, interpret, výrobca, vysielateľ, distribútor, iní ... , ako aj zložitosť a rôznorodosť licenčných (zmluvných) vzťahov súvisiacich a upravujúcich autorské práva dotknutých subjektov sú veľmi zložité a neprehľadné.

Obrázok 2 Vybrané subjekty a procesy autorských produktov duševného vlastníctva



Zdroj: vlastné spracovanie

[8] podľa § 5 ods. 4 je databáza súbor nezávislých diel, údajov alebo iných materiálov systematicky alebo metodicky usporiadaných a jednotlivo prístupných elektronickými alebo inými prostriedkami. Za databázu sa nepovažuje počítačový program použitý pri zhotovení alebo prevádzke databázy prístupnej elektronickými prostriedkami.

DIAGNOSTIKA AUTORSKÝCH PRODUKTOV DUŠEVNÉHO VLASTNÍCTVA V PODNOKU

Jedným z prvých krokov v procese diagnostiky autorských produktov duševného vlastníctva je:

A) identifikácia autorstva, alebo vlastníctva obmedzeného rozsahu práv k autorskému dielu. Tieto skutočnosti sú predmetom úpravy Autorského zákona, ktorý definuje autora a autorské dielo v časti autorské právo. Autorom je fyzická osoba, ktorá dielo vytvorila. Autorstvo súborného diela ako celku prináleží fyzickej osobe, ktorá vybrala alebo usporiadala jeho obsah, pričom práva autorov diel takto vybraných alebo usporiadaných v súbornom diele nie sú dotknuté. Predpokladaným autorom diela je podľa § 54 fyzická osoba, ktorej meno je uvedené na diele zvyčajným spôsobom ako meno autora. Táto osoba sa považuje za autora diela, ak nie je preukázané niečo iné. Toto ustanovenie sa použije aj vtedy, keď je dielo označené *pseudonymom*, ak nie sú nijaké pochybnosti o totožnosti autora. Ak dielo nie je označené menom alebo pseudonymom, alebo takýto spôsob označenia diela nie je možný a ak nie je preukázané niečo iné, za autora sa považuje fyzická osoba, ktorej meno je pri diele uvedené v registri diel príslušnej organizácie kolektívnej správy[9] alebo v registri diel.[10]

B) identifikácia autorského diela. Táto úloha nie je často jednoduchá, lebo zákon presne nevymedzuje čo je autorské dielo. Pravdepodobne presne vymedzenie autorského diela nie je ani vhodné. K presnejšej identifikácii autorského diela a k stanoveniu jeho hodnoty môže, podľa nášho názoru prispieť typológia autorských diel, ktorú sme zostavili.

Obrázok 3 Typy autorský diel podľa rôznych kritérií

	kritérium	klasifikácia 1	klasifikácia 2	klasifikácia 3
A	**OBSAH**	umelecké		
			- literárne	
			- divadelné	
				- dramatické
			- hudobné	- hudobno-dramat.
			- filmové	- iné
			- výtvarné	
			- fotografické	
			- architektonické	
			- iné	
		vedecké		
			- náučné	
			- encyklopedické	
			- výskumné	
				- správy
				- analýzy
				- záznamy
				- iné

[9] § 81 ods. 1 písm. f) zákona č. 618/2003 Z .z. o autorskom práve a právach súvisiacich s autorským právom (autorský zákon)

[10] Napríklad § 24 ods. 1 písm. k) a § 31 ods. 2 písm. l) zákona Slovenskej národnej rady č. 138/1992 Zb. o autorizovaných architektoch a autorizovaných stavebných inžinieroch v znení neskorších predpisov

		ekonomické právne kartografické iné	- projekty - správy - prieskumy - analýzy - dokumenty - doklady - smernice - iné	
B	**PREVEDENIE, PODANIE**	textové slovné elektronické obrazové zvukové zvukovo-obraz. multimediálne iné	- dvojrozmerné - trojrozmerné	
C	**OCHRANA PRÁV**	chránené nechránené iné		
D	**POČET AUTOROV**	neuvedený jeden autor viac autorov iné	- anonymné - pseudonymné - iné - súborné dielo - dielo autorov - spojené dielo - spoločné dielo - iné	
E	**AUTORSKÉ PRÁVA**	pôvodné odvodené

		špecifické iné		
F	**FORMA PRÁV**	autorské práva súvisiace práva s autorskými	- práva výkon. umelcov - práva výrobcov - práva vydavateľov - práva vysielateľov	

Zdroj: vlastné spracovanie

ZÁVER

Môžeme konštatovať, že autorské produkty duševného vlastníctva sa minimálne rovnakým dielom podieľajú na výkonnosti, raste a prosperite podnikov. Tieto zistenia nás vedú k predpokladu, že je vhodné a potrebné sa v budúcnosti podrobnejšie zaoberať riadením (spravovaním) autorských produktov duševného vlastníctva v podniku vrátane stanovenia ich hodnoty.

LITERATÚRA

[1] HILMAN, H.- ROMADONI, A.: Managing and Protecting Inteliectual Property Assets. Jakarta DFID: The British Council, 2001. 239 s. ISBN 979-96375-0-3

[2] MAJTÁN, Š. - MATUŠOVIČ, M.: Vybrané problémy ohodnocovania duševného vlastníctva. In: Finanční řízení podniku a finančních institucí. Zborník z 5. mezinárodní konference. VŠB-TU Ostrava 2005. s. 238 - 243, ISBN 80-248-0938-9 duševného vlastníctva podniku. In: Ekonomika financie a manažment podniku, 2005. Vedecká konferencia EÚ Bratislava, FPM, EKONÓM 2005, s. 103-107, ISBN 80-225-2107-8

[3] MALÝ, Josef. Obchod nehmotnými statky. Praha : C.H. Beck, 2002. 257 s. ISBN 80-7179-320-5

KONTAKT

Ing. Martin Matušovič, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: martin.matusovic@gmail.com

KONTRAKTY W FORMULE ESCO JAKO SPECYFICZNA FORMA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

ESCO FORMULA CONTRACTS AS A SPECIFIC FORM OF ENTREPRENEURSHIP

Joanna Toborek-Mazur, Janusz Mazur

ABSTRACT

Entrepreneurship frequently acquires forms constituting a combination of different areas of economic activity. The aforementioned circumstances take place while acting upon energy efficiency improvement contracts carried out within the ESCO formula. The present paper provides a characteristics analysis of such contracts, which incorporate designing, civil engineering, financial, and facility management activities. The authors aim to present the basic definitions connected with this formula as well as the specification of enterprises utilising it. The Polish ESCO market analysis provides the possibility to identify barriers hindering its development. Such barriers comprise both market barriers as well as formal and legal barriers deriving among others from the accounting policy.

KEY WORDS

ESCO, Energy Saving Company, Energy Service Company, TPF – Third Party Financing, EPC – Energy Performance Contracting, EPD – Energy Delivery Contracting

JEL Classification

G29, M48, Q41

INTRODUCTION

European Union places increasingly greater emphasis on energy efficiency improvement. Activities by companies using the ESCO formula are consistent with this policy. The formula comprises in the companies investing in improvements resulting in energy consumption decrease among their clients. The savings made in such a way are allocated to offsetting the costs borne. Such a measure requires a combination of a number of business activities from the fields of: engineering and consultancy, civil engineering, financial, and services.

The basic concept of ESCO originated in France over 100 years ago. Campagnie Generale de Chauffe (CGC) is credited with guaranteed saving idea while working with district heating firms. Scallop Thermal, a division of Royal Dutch Shell, took CGC`s idea and modified it to fit the demand side of the meter. Then Scallop took it to the UK and the US. The concept was well received. In an area of climbing energy prices, the idea that a firm could identify energy conservation opportunities for a client and install a measures for a share of cost savings found a market niche, but all did not go smoothly.[1]

The paper aims to analyse the literature referring to this kind of activity and concentrate on defining the basic terms: an ESCO company, financing by third party, and

[*] Ph.D, University of Economy in Cracow, Faculty of Management Department of Accounting, Assistance Professor, Poland, co-author share 50%

[**] M.Sc. Eng, POE ESCO Ltd, Cracow, CEO, co-author share 50%

[1] Shirley J Hansen., P. Langlois, World *ESCO Outlook*, The Fairmont Press Inc., Liburn USA, 2011

energy performance contracting (EPC). The following parts discuss the specification of ESCO companies activity from the accounting and legal perspective. The market analysis raises the subjects of its size, development stage, sectors, and changes. The article also presents the barriers hindering the ESCO market development in Poland.

ESCO formula characteristics and activity definitions.

Carrying out ventures aimed at energy efficiency improvement within the ESCO formula is not discussed widely in the scientific literature. Special consideration should be given to two publications Shirley J. Hansen „ESCOs Around the World. Lesson Learned In 49 Countries"[2] and "World ESCO Outlook[3]". Both publications provide ESCO activity types' presentation as well as the global market overview. The authors have accepted for this book, the following terms as issued by an EC directive:

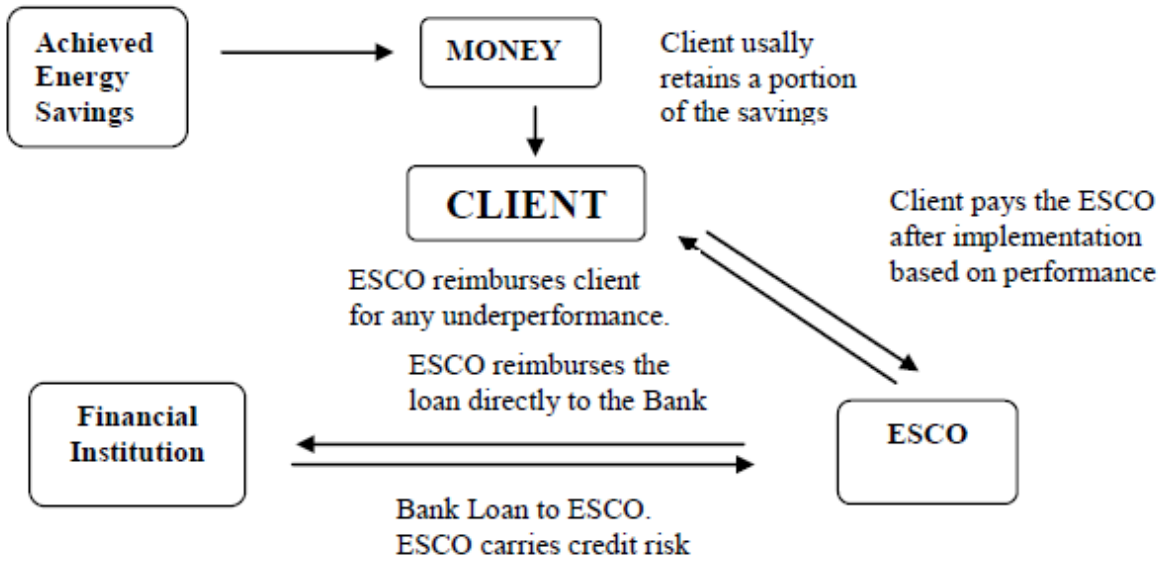
- **"energy service company"** (ESCO), a natural or legal person, that delivers energy services and/other energy efficiency improvement measures in a user`s facility or premises, and accepts some degree of financial risk in so doing. The payment for the services delivered is based (either wholly or in part) on a achievement of energy efficiency improvements and on the meeting of the other agreed upon performance criteria;
- "**energy performance contracting**" (EPC), a contractual arrangement between the beneficiary and the provider (normally an ESCO) of an energy efficiency improvement measure, where investments in that measure are paid for in relation to contractually agreed level of energy efficiency improvement[4].

ESCO formula has also been described in the project finance works. The ESCO company nature and rules of operation have been discussed by A. Korombel. The author argues that its character is typical for the third party financing - TPF, being a kind of project finance in the energy industry. It is a financing method applied to energy efficiency improvement investments by an external organisation. Energy savings are allocated to the essential investment costs covering. This means a combination of the technical support with the provision of the necessary financial means by the independent service companies. ESCO takes over the risk connected with carrying out of the investment (the technical risk), ensures investment financing source, and - depending on the contract with the client - may also take on the credit risk. The ESCO formula activity has been also discussed by A. Wojewnik-Filipkowska. According to the author, ESCO is defined as an enterprise which invests in other business entities aiming at reducing energy consumption. In return for such an investment project implementation the ESCO company draws financial gains from the savings made by the enterprise. ESCO is in possession of the technical and financial support as well as the staff necessary to prepare the investment, carry it out, and exploit[5]. Such circumstances refer to the Energy Performance Contracting.

Operating within the ESCO formula combines a nubmer of various business areas: engineering, civil engineering, financing, and maintenance and entails a considerable

[2] Shirley J. Hansen., P. Langlois, P. Bertoldi, *ESCOs Around the World. Lesson Learned In 49 Countries* , The Fairmont Press Inc., Liburn USA, 2009
[3] Shirley J. Hansen, P. Langlois, *World ESCO Outlook*, The Fairmont Press Inc., Liburn USA, 2011
[4] Shirley J. Hansen, P. Langlois, P. Bertoldi, op. cit. p.7
[5] A. Filipkowska-Wojewnik, *Project Finance w inwestycjach infrastrukturalnych*, CeDeWu, Warszawa, 2008, p.211.

agreement to risk taking. The business relations between the ESCO project participants in the EPC model have been illustrated in fig. 1.



Picture 1 Guaranted Savings Financial Model
Source: J. Mazur based on - Shirley J. Hansen, P. Langlois, World *ESCO Outlook*, The Fairmont Press Inc., Liburn USA, 2011, p.19.

The issues relating to the ESCO formula use are handled by the European Union institutions. The ESCO formula definition and energy performance contracting are incorporated in the EU Divectives.

DIRECTIVE 2006/32/EC OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 5 April 2006, on energy end-use efficiency and energy services and repealing Council Directive 93/76/EEC :

‘energy service’: the physical benefit, utility or good derived from a combination of energy with energy efficient technology and/or with action, which may include the operations, maintenance and control necessary to deliver the service, which is delivered on the basis of a contract and in normal circumstances has proven to lead to verifiable and measurable or estimable energy efficiency improvement and/or primary energy savings.

‘energy service company’ (ESCO): a natural or legal person that delivers energy services and/or other energy efficiency improvement measures in a user's facility or premises, and accepts some degree of financial risk in so doing. The payment for the services delivered is based (either wholly or in part) on the achievement of energy efficiency improvements and on the meeting of the other agreed performance criteria;

(j) ‘energy performance contracting’: a contractual arrangement between the beneficiary and the provider (normally an ESCO) of an energy efficiency improvement measure, where investments in that measure are paid for in relation to a contractually agreed level of energy efficiency improvement;

The new DIRECTIVE 2012/27/EU OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 25 October 2012 on energy efficiency, amending Directives 2009/125/EC and 2010/30/EU and repealing Directives 2004/8/EC and 2006/32/EC do not use term ESCO. Below definition of important qualification:

(7) ‘energy service’ means the physical benefit, utility or good derived from a combination of energy with energy-efficient technology or with action, which may include the

operations, maintenance and control necessary to deliver the service, which is delivered on the basis of a contract and in normal circumstances has proven to result in verifiable and measurable or estimable energy efficiency improvement or primary energy savings;

(24) ‘energy service provider’ means a natural or legal person who delivers energy services or other energy efficiency improvement measures in a final customer’s facility or premises;

(27) ‘energy performance contracting’ means a contractual arrangement between the beneficiary and the provider of an energy efficiency improvement measure, verified and monitored during the whole term of the contract, where investments (work, supply or service) in that measure are paid for in relation to a contractually agreed level of energy efficiency improvement or other agreed energy performance criterion, such as financial savings;

Accounting related problems

A combination of various business areas into one generates a series of problems. It is especially visible in the financial statement presentation of the basic construction (or maintenance) business and simultaneously of the financial (quasi-banking) business.

The first problem occurs at the selection of the type of accountancy – should an esco that finances investment at the customer’s place, apply bank accountancy or that of a company conducting construction activity? This dilemma probably concerns companies in many countries. Undoubtedly, the majority use accounting methods applicable for economic units, as the lack of bank status or that of a finance institution prevents them from the application of bank accounting. The accounting of economic units apparently enables one to present the economic image of the esco, however, it is not free from certain flaws. Such flaws regard, above all, the image of an economic unit in the ratio analysis of those escos which do not use the off-balance financing on a wide scale. The classical manner of counting debt ratios may lead to the escos being viewed by banks as lacking financial credibility.

Another problem is the presentation of long-term obligations and receivables on the ESCO balance sheet. Chartered Accountants are currently discussing whether they should to be valued based on their nominal value or their adjusted price of purchase (discount value). A number of expert auditors think that trade receivables cannot be discounted while obligations with respect to the banks can create an unfavourable accounting situation for ESCOs.

Another problem which has not been solved in a satisfactory manner yet is exercising accounting and legal control over property of improvements installed by the esco.

A different area of the legal and business background is the possibility of escos to write out their debts by selling their receivables (factoring). The basic offer put forth by banks and independent financial institution deals with the purchase of receivables from the public finance sector for a maximum period of up one year. Such a situation gives an opportunity for the development only to companies in good financial standing.

Polish ESCO market analysis

Although the Polish ESCO market has a significant potential, it still remains at the initial stage of its development. The number of its players – both ESCOs and clients – is rather small. Experts agree that the market has been developing rather consistently for several years now. Nevertheless, considering various circumstances that favour this development, e.g. growing energy prices or the EU policy enhancing energy efficiency, this growth should be much faster. Moreover, it is worth noting that the Polish ESCO market still operates to a large extent as a market that is created by ESCO companies rather than as a response to

spontaneous demand voiced by clients. This requires significant involvement of ESCOs and other institutions that support this market through information, education and awareness-raising activities.

As a system of current monitoring of ESCO services is missing, it is difficult to provide a precise estimate of turnover on the Polish ESCO market. It is very probable that selected large market players monitor its size. However, these data are treated as a commercial secret of companies that take effort to collect them. Nevertheless, based on knowledge of experts (mostly representatives of the highly active ESCOs), one may define threshold values specifying the scale of ESCO investments in Poland. Although experts differ rather significantly in their estimates, they agree that the ESCO market turnover last year was not lower than EUR 10 million. This value should be treated as the lower range estimate. Opinions voiced by some large market players suggest that the ESCO market turnover may in reality be much higher – its upper range value is estimated at EUR 25 million.

ESCO companies are active in various sectors, performing activities for various types of clients. Some ESCOs offer a wide range of services, while other specialise in one segment (e.g. street lighting). ESCOs provide services for the public sector, the commercial sector, the energy sector, industry, small and medium enterprises (SME) or even households. Considering their volume, the latter offer a significant potential for energy savings connected with use of household appliances and lighting. Each of the above sectors has different characteristics and development potential[6].

Similar opinions on the Polish ESCO market condition can be found in the Combin ES project materials where one of the participants is also Energy Centre Bratyslava.

Emerging of EPC market has to be related to activities of energy services companies ESCOs. The end of previous millennium and the beginning of this one has been the period of the infancy stage of the Polish ESCO industry and still most of ESCOs are struggling to get off the ground. There are less than 50 ESCOs in Poland but only several are active on the market. The most active one are the branches of foreign companies or special purpose entities founded by local utilities companies. Most of them are operating in the district heating sector. As the third party financing (TPF) of EPC-like contracts practically doesn't exist companies with relatively large balance sheets remain on the market.[7]

The beginning of the XXI century brought some new transformations on the market of esco projects in Poland. The companies being the agencies of large foreign entities appeared, which implemented the proven foreign patterns of ESCO, Third Party Financing (TPF), as well as Share Saving Agreement (SSA) and Energy Performance Contract (EPC). Another one to be enumerated is Axima (currently Cofely) from GDF Suez group, Landys and Gyr, currently Siemens (co-financed by EBOR which has already withdrawn its shareholding). In 2000, MPEC SA in Cracow set up the ESCO Energy Saving Company sp. z o.o. The World Bank actively participated in that company's development, trainings and implementation of the proven standards. The participation of those entities contributed to professionalization and making credible the esco.

ESCO development barriers in Poland

The legal situation in Poland has neither enabled nor facilitated conducting esco activity. This view is shared by both the representatives of companies and a number of institutions. Dr Jan Rączka, former President of the National Fund for Environmental

[6] A. Guła, Ł. Pytliński, M. Zaborowski, *ESCO market n Poland – current state and development perspectives inception raport*, Institute of Environmental Economics, Kraków, Poland 2012, p. 6-8

[7] http://www.combines-ce.eu/en-gb/projectindetail/epcmarketsituation.aspx

Protection and Water Management, in his report entitled *Towards the modern energy policy, electrical energy*, writes as follows: ”The structure of ESCO – in spite of its well-known advantages and high efficiency – has not caught on in Poland. Firstly, for over two decades, a wide range of thermo-modernisation grants for public facilities has been available . Secondly, preparing a contract for obtaining an energy saving effect requires a strict cooperation between ESCO and a facility owner before the contract conclusion. The provisions of the Public Procurement Law impose a number on constraints on both parties.[8]”

The above mentioned views are consistent with the findings of the available research and observations. The barriers of legislative nature comprise among others:

- Regulation of the Minister of Finance– PPP and project in esco formula can increase public debt, even though neutral for budget;
- There are no clear guidelines for the allocation of risks, which guarantees not increasing the the debt of budget entities;
- Competition with thermal renovation subsidies, EU grants and other “cheap money”;
- Exclusion of ESCO from subsidised projects;
- Lack of legal regulations for esco

Another barrier group for the ESCO market development relates to the weaknesses or lack of interest among the banking system representatives in financing businesses. There is no in Poland products for long term financing (guarantees, factoring, loans).

The list of ESCO companies' problems further entails elements relating to the poor popularity of and familiarity with the formula among the clients. This results in the low demand for this kind of projects. The situation is further deteriorated by the low ESCO competitiveness as compared with other forms of financing.

CONCLUSION

The ESCO activity in Poland is developing slowly and remains of the niche character. Despite the active policy by the European Committee on the energy efficiency improvement in Poland there is the formula still fails to gain support. This relates to both legal and market limitations - especially in the field of banking products. Consequently, the number of entrepreneurs incorporating this formula in their business activity is low.

LITERATURE

[1] FILIPKOWSKA-WOJEWNIK, A. Project Finance w inwestycjach infrastrukturalnych, Warszawa, CeDeWu, 2008, ISBN 978-7556-060-2

[2] GUŁA A. PYTLIŃSKI Ł., ZABOROWSKI M., ESCO market in Poland – current state and development perspectives inception raport, Kraków, Institute of Environmental Economics, 2012,

[3] HANSEN SHIRLEY J., LANGLOIS P, BERTOLDI. P., ESCOs Around the World. Lesson Learned In 49 Countries , Liburn USA, The Fairmont Press Inc. 2009,, ISBN: 978-1-4398-1101-6

[4] HANSEN SHIRLEY J., LANGLOIS P., World ESCO Outlook, The Fairmont Press Inc., Liburn USA, The Fairmont Press Inc. 2011, ISBN: 981-1-4665-5814-4

[8] J. Rączka, in *W kierunku nowoczesnej polityki energetycznej, energia elektryczna, red.* M. Swora, Instytut Obywatelski, Warszawa 2011, p.75

[5] KOROMBEL. A, Ryzyko w finansowaniu działalności inwestycyjnej metodą project finance, Difin, Warszawa 2007, ISBN 978-83-7251-791-3
[6] DIRECTIVE 2006/32/EC OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 5 April 2006, on energy end-use efficiency and energy services and repealing Council Directive 93/76/EEC.
[7] DIRECTIVE 2012/27/EU OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 25 October 2012 on energy efficiency, amending Directives 2009/125/EC and 2010/30/EU and repealing Directives 2004/8/EC and 2006/32/EC

CONTACT

Toborek-Mazur Joanna, PhD.
University of Economics in Cracow
Faculty of Management
Department of Accounting
Ul. Rakowicka 27
31-510 Kraków
Poland
e-mail: jjtm@wp.pl

Eng. Mazur Janusz, MSc.
Energy Saving Company ESCO Ltd
Przedsiębiorstwo Oszczędzania Energii
ESCO sp. z o.o.
Os. Handlowe 9
31-936 Kraków
Poland
e-mail: Janusz.Mazur@esco.krakow.pl

DYNAMICKÁ PRODUKČNÍ FUNKCE
DYNAMIC PRODUCTION FUNCTION

Jiří Mihola, Petr Wawrosz

ABSTRACT
The contents of the article is the dynamic model of the knowledge economy, based on the existing mathematical apparatus of the growth theory. The model uses a general static production function with synergy effect expressing business choices and defining key points of their application. From the static production function is developed the dynamic production function that creates the trajectories of key points of shifted production functions do to the application of intensive factors. In order to express the share of effect of intensive factors on the economic development, it is introduced special dynamic parameters of intensity and extensity.

KEY WORDS
dynamic model, limited resources, efficiency, production function, aggregation, intensive development, extensive development, dynamic parameters, synergy effect, knowledge society

JEL Classification
C22, C43

ÚVOD

Analýza vývoje produkce, patří k ústředním ekonomickým otázkám ekonomické vědy. Jádrem systémových nástrojů analýzy vývoje podniku a úvah o alternativách jeho vývoje je produkční funkce. Ačkoliv znalostní ekonomika vychází z permanentní inovační činnosti, ekonomická teorie stále pracuje téměř výhradně s podproporcionální produkční funkcí vyjadřující zákon klesajících mezních výnosů. Tento příspěvek proto podproporcionální omezení opouští a zavádí obecnou statickou produkční funkce se synergickým efektem, vyjadřující podnikatelské volby, a definující klíčové body jejich využití. Taková produkční funkce modeluje vždy jen určitý výrobní postup či technologii a slouží k optimalizaci množství použitých výrobních faktorů. Vlivem technického pokroku a použití intenzivních faktorů vývoje se tato funkce vyvíjí, což zachycuje dynamická produkční funkce, která je vytvořená trajektorií klíčových bodů posunutých statických produkčních funkcí vlivem použití intenzivních faktorů vývoje.

Dynamická produkční funkce umožňuje vyjádření podílu vlivu intenzivních faktorů na vývoj ekonomiky, k čemuž používá speciální dynamické parametry intenzity a extenzity. Ty vycházejí ze skutečnosti, že klíčovou úlohou analýzy znalostní ekonomiky je rozlišování

[*] Ing. Bc. Jiří Mihola, CSc., Vysoká škola finanční a správní v Praze, Fakulta ekonomická, Katedra ekonomie a mezinárodních vztahů, spoluautorský podíl 70%, výstup je součástí projektu IGA VŠFS „Vliv intenzivních faktorů na trajektorii vývoje firemních i jiných ekonomických systémů jako klíčový předpoklad znalostní ekonomiky“.
[**] Mgr. Ing. Petr Wawrosz, Ph.D., Vysoká škola finanční a správní v Praze, Fakulta ekonomická, Katedra ekonomie a mezinárodních vztahů, spoluautorský podíl 30%, výstup je součástí projektu IGA VŠFS „Vliv intenzivních faktorů na trajektorii vývoje firemních i jiných ekonomických systémů jako klíčový předpoklad znalostní ekonomiky“.

kvalitativního (intenzivního) a kvantitativního (extenzivního) vývoje firem. Reálný vývoj je většinou jejich kombinací. Extenzivním vývojem rozumíme změnu rozsahu produkce, intenzivními faktory rozumíme nejen technologický pokrok, nýbrž jakékoliv zlepšení ve všech relevantních aktivitách firmy. Při intenzivním růstu dochází ke zvyšování účinnosti použitých výrobních faktorů. Pokud se na vývoji produktu podílí jak extenzivní, tak intenzivní faktory, je účelné jejich podíl kvantifikovat.

V příspěvku se zabýváme statickou a dynamickou produkční funkcí a jejich matematickým aparátem; měření kvality vývoje podnikových trajektorií a příklady progresivních firemních trajektorií. Závěr shrnuje hlavní poznatky.

1. Statická produkční funkce

Produkční funkcí rozumíme matematickou funkci popisující především technologickou závislost mezi vstupy a výstupy viz např. (Synek a Kislingerová 2011). Historicky byla pozornost věnována téměř výhradně podproporcionální produkční funkci, vyjadřující zákon klesajících mezních výnosů např. A. Turgot – 1767 Úvahy nad textem Saint-Péraviho; T. Malthus – 1793 Esej o principu populace; D. Ricardo – 1815 Esej o vlivu nízkých cen na výnosy akcií. Obecná produkční funkce, tedy funkce, jež může mít jak podproporcionální tak nadproporcionální část se rozvíjí relativně krátkou dobu. Aktuální nadproporcionální produkční funkcí se zabývá např. Wöhe a Kislingerová (2007).

Obecnou produkční funkci lze vyjádřit prostřednictvím polynomické funkce. Polynomické produkční funkce druhého i třetího řádu se v ekonomické literatuře vyskytují zejména v rámci ekonometrických úloh. My se zaměříme na polynomy vyšších řádů, které odpovídají, jak se ukázalo, vyšším stupňům inovační aktivity. Pokusů zachytit a zhodnotit vliv inovací i dalších intenzivních faktorů ve vztahu k produkční funkci je mnoho, přičemž představují nesourodou množinu viz např. (Schumpeter 1934, Solow 1957, Baro a Sala-i-Martin 1999, Delmar a Wenberg 2010). Měření efektivnosti vývoje podnikových trajektorií využívá obvykle jiné principy než analýza efektivnosti investic. Měření vlivu intenzivních faktorů na vývoj firmy pomocí dynamických parametrů intenzity, umí tyto dva principy propojit. Tento indikátor inovačního chování vhodně doplňuje stávající soustavu indikátorů finanční analýzy.

Znalostní společnost se, např. podle (Drucker, 1997), vyznačuje významnou inovační intenzitou, pročež je její vývoj méně extenzivní. Rozvoj znalostní společnosti je podmíněn nejen intenzivnějším a účinnějším celoživotním vzděláváním, nýbrž též schopností implantovat získané poznatky do praxe ve všech oborech lidské činnosti. Vedle textů P. Druckera (Drucker 1997, Drucker 2000) lze zmínit klasické práce N. Stehra (Stehr 1994, Stehr a Grundmann 2012) nebo Sörlin a Vessuri (2011), či Waegemann (2012). Obecná statická produkční funkce proto musí umožňovat vyjádřit jak optimální kombinaci výrobních faktorů zahrnující synergický efekt, tak změnu produkce při jejich suboptimální kombinaci ve své podproporcionální i nadporoporcionální části.

2. Modelování obecné statické produkční funkce

Historický vývoj této problematiky směřuje ke statické vícefaktorová produkční funkci vyjádřené polynomy vyšších stupňů. Respektování více faktorů si vyžaduje schopnost jejich vhodné agregace, která musí současně řešit problém jejich vzájemného substitučního nebo komplementárního vztahu. Efektivnost lze vyjádřit stejně jako Solow (Solow 1956, Solow 1957) který zavedl koeficient technického pokroku „κ“ ve speciální formě agregátní

produkční funkce. Pokud zobecníme Solowův technický pokrok na efektivnost Ef jako podíl výstupů a vstupů, kde výstupy budeme charakterizovat tržbami TR, souhrnné vstupy náklady firem TC, pak lze na podnikové úrovni vyjádřit statickou produkční funkci výrazem

$$TR = Ef .TC \quad (1)$$

Zisk Z je dán výrazem

$$Z = TR - TC \quad (2)$$

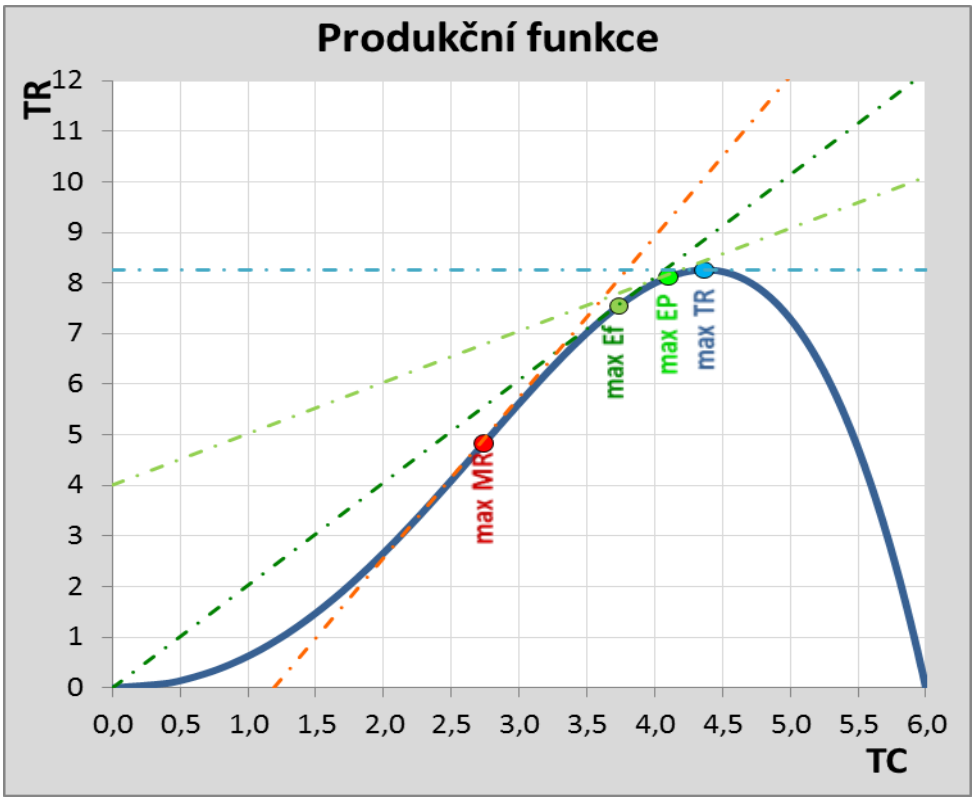
Výchozí n-faktorová polynomická agregátní produkční funkce má tvar

$$TR=a_0+a_1.TC+a_2/2!.TC^2+a_3/3!.TC^3+a_4/4!.TC^4+\cdots+a_n/n!.TC^n \quad (3)$$

Jde o polynom n-tého stupně. a_0; a_1; a_2; a_3; a_4; …… a_n jsou parametry produkční funkce. Skutečnost, že posouvání produkční funkce ve směru osy y nemá žádnou reálnou interpretaci – při nulových vstupech (nákladech) bude produkce též nulová, znamená, že a_0 = 0. Pak lze získat vytknutím TC ve výrazu (4) rovnici,

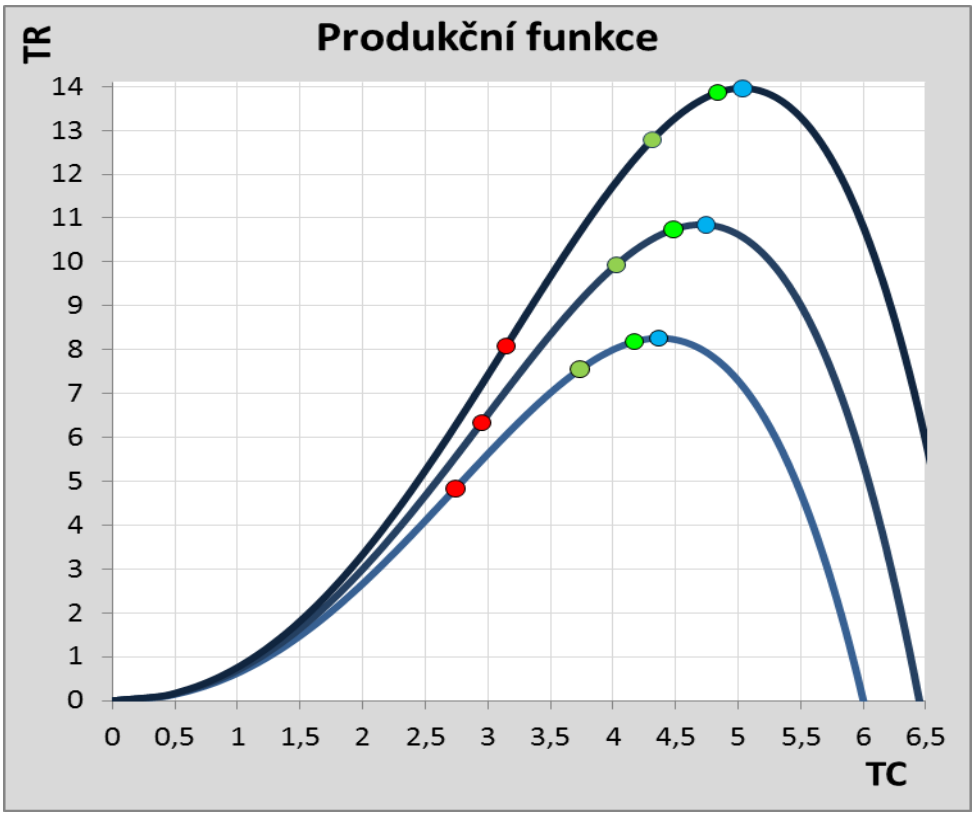
$$TR=TC.(a_1+a_2/2!.TC+a_3/3!.TC^2+a_4/4!.TC^3+\cdots+a_n/n!.TC^{(n-1)}) \quad (4)$$

V této rovnici představuje výraz v závorce funkci efektivnosti Ef = f(TC) tj. výraz, který ukazuje, jak se mění v daném případě efektivnost, v závislosti na rostoucím množství souhrnného vstupu TC. Ukázalo se, že tvar produkční funkce je výsledkem mnohých dílčích optimalizací, spočívajících ve způsobech uplatnění jednotlivých výrobních faktorů (např. rovnoměrná zálivka všech disponibilních polí nebo optimální zálivka jen vybraných apod.). Vlastní produkční funkce zohleduje jak množství použitých výrobních faktorů, tak rozličné přírodní či jiné zákonitosti. Znalost a respektování těchto zákonitostí, které zkoumají jiné vědní disciplíny, je pro ekonoma a podnikatele klíčová. Produkční funkce, musí také respektovat existenci reálných minimálních jednotek výrobních faktorů. Na toto téma jsme publikovali statě o kvantované ekonomii (např. Mihola, Vlach, 2012). Podstatou podnikání je vybrat si takovou produkci a odpovídající technologii a distribuci, která nejlépe odpovídá poptávce, přičemž produkční funkce tuto poptávku vhodným způsobem zjišťuje nebo stimuluje. Obecná produkční funkce pátého stupně je znázorněna na obrázku 1.



Obrázek 1 Produkční funkce pátého stupně
Zdroj: Vlastní konstrukce

Na této funkci lze definovat na podnikové úrovni 4 klíčové body: maximálního mezního výnosu (červeně), maximální efektivnosti (tmavě zelená), maximálního zisku (světle zelená) a maximální produkce (modře). Obecně se dá říci, že čím jsou zdroje omezenější, tím věší jsou nároky na jejich efektivní využití, pročež je vhodné volit body stále více vlevo. Vhodnost volby je v rukou podnikatelů. Vzhledem k tomu, že pozitivní progresivní vývoj se projevuje posuny statické produkční funkce, budou zkoumány trajektorie vývoje klíčových bodů, které představují dynamickou produkční funkci. Příklad takového posunu produkční funkce zobrazení na obrázku 1 je obrázek 2. Dvojnásobný posun funkce ukazuje jak jednotlivé body stejného významu (barvy) vytvářejí progresivní tvar dynamické produkční funkce.



Obrázek 2 Produkční funkce pátého stupně
Zdroj: Vlastní konstrukce

3. Měření kvality vývoje podnikových trajektorií

Pro řešení úlohy dynamické rovnováhy a vyjádření vlivů intenzivních faktorů na vývoj ekonomiky jsme odvodily speciální dynamické parametry vyjadřující kvalitu ekonomického vývoje a hledání stimulů její aktivace. Tato parametry jsou na rozdíl od doposud používaných metod velmi univerzální, neboť vyjadřují všechny případy poklesů, růstu, či stagnace produktu při souhlasném i kompenzačním působení intenzivních a extenzivních faktorů růstu. Použitá metodika řeší komplexně problematiku separability produkční funkce.

Pro vyjádření podílu vlivu intenzivních faktorů na vývoj výstupu deduktivně odvozeny dynamické parametry intenzity i a extenzity e (podrobněji k těmto parametrům např. Mihola 2007, Hájek a Mihola 2009, Cyhelský, Mihola, Wawrosz 2012, Mihola a Wawrosz 2013a)

$$i = \frac{\ln\ I(SPF)}{\left|\ln\ I(SPF)\right| + \left|\ln\ I(SIF)\right|} \tag{6}$$

$$\mathrm{e} = \frac{\ln\ I(SIF)}{\left|\ln\ I(SPF)\right| + \left|\ln\ I(SIF)\right|} \tag{7}$$

Uvedené dynamické parametry mají též četná jiná uplatnění. Lze s nimi velmi úspěšně měřit např. elasticitu poptávkové nebo nabídkové křivky. Je prokázáno, že izokvanty elasticity a dynamického parametru vlivu změny cen nebo množství jsou shodné, avšak

hodnoty těchto izokvant jsou v případě dynamických parametrů mnohem lépe interpretovatelné.

4. Progresivní firemní trajektorie.

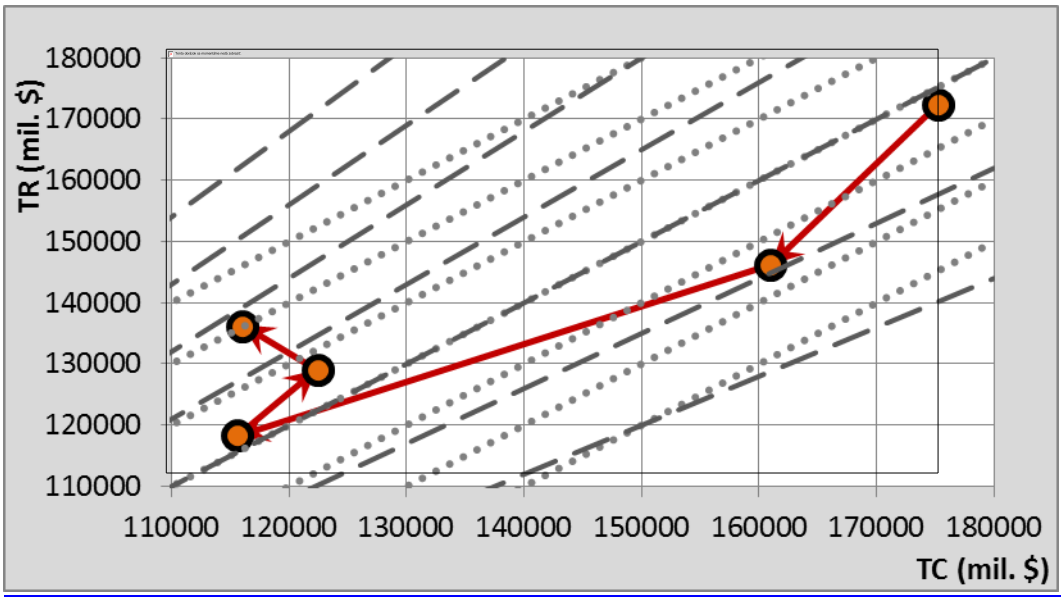
Impulzem k rozpracování teorie produkčních funkcí byly četné analýzy kvality firemních trajektorií, které vykazovaly v čase nadproporciální tendence. Jako příklad uveďme analýzu trajektorie firmy Ford Motor (podrobněji viz Mihola a Wawrosz 2013b). Z tabulky 1 obsahující hlavní údaje za období 2006 až 2011 je zřejmé, že společnost vykazuje s výjimkou roku 08/07 velmi vysoké hodnoty intenzity přesto, že v prvních třech sledovaných letech má záporný zisk.

Tabulka 1 Analýza Ford Motor.

		07/06	08/07	09/08	10/09	11/10
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
TR (mil.$)	160126	172468	146277	118308	128954	136264
EP (mil.$)	-12613	-2723	-14672	2717	6561	20213
TC (mil.$)	172739	175191	160949	115591	122393	116051
Ef=TR/TC	0,927	0,984	0,909	1,024	1,054	1,174
i		81%	-49%	26%	34%	97%
e		19%	-51%	-74%	66%	3%

Zdroj: www.fastcomapny.com

Graf 1 představuje dynamickou produkční funkci společnosti Ford Motor. Čárkované čáry představují izokvanty stálé efektivnosti, zatímco tečkované izokvanty zisku. Diagram dokumentuje, jak bylo dosaženo vysoké intenzity vývoje v posledních letech.



Graf 1 Dynamická produkční funkce Ford Motor
Zdroj: Vlastní konstrukce

ZÁVER

Zkušenosti s podnikovými analýzami ukazují, že úlohou statické produkční funkce je vyjádřit technologické, fyzikální a přírodní možnosti dané produkce. Podnikatel pak volí, jaké množství výrobních faktorů bude navzájem kombinovat a jakým způsobem. Jeho volba by měla respektovat jak hledisko maximalizace zisku, tak co nejlepší využití vzácných zdroj. Pokud podnikatelé rozšiřují produkci, měli by usilovat o co největší rozšíření prostřednictvím intenzivních faktorů. Aplikace intenzivních faktorů se včetně inovací se projevuje posouváním produkční funkce. Tento proces vytváří dynamické produkční funkce, na kterých je pak možno zaznamenat intenzivní vývoj, který pozorujeme ve vývoji progresivních společností. Jak se na vývoji firmy podílejí intenzivní faktory lze vyjádřit pomocí dynamických parametrů intenzity a extenzity. V článku jsou dané dynamické parametry popsány, dále je ukázáno jejich využití pro firmu Ford Motor. Obecně se lze domnívat, že problematice dynamické produkční funkce není zatím věnována dostatečná pozornost. Tento text se snaží tuto mezeru alespoň částečně zacelit.

LITERATURA

[1] BARRO, R.; SALA-I-MARTIN, X. 1999. *Economic Growth*. 2nd edition. Cambridge (Ma): MIT Press.

[2] DELMAR, F.; WENNBERG, K. 2010. *Knowledge Intensive Entrepreneurship: The Birth, Growth and Demise of Entrepreneurial Firms*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

[3] CYHELSKÝ, L; MIHOLA, J; WAWROSZ P. 2012. Quality indicators of development dynamics at all levels of the economy. *Statistika (Statistic and Economy Journal)* 49(2): 29 – 43.

[4] DRUCKER, P. F. 1997. *Výzvy managementu pro 21. století.* Praha: Management Press.

[5] DRUCKER, P. F. 2000. *The Age of Discontinuity, Guidelines to Our Changing Society,1992.* Transaction Publishers

[6] HÁJEK, M.; MIHOLA, J. 2009. Analysis of total factor productivity contribution to economic growth of the Czech Republic. *Politická ekonomie (Political economy)* 57(6): 740-753.

[7] MIHOLA, J. 2007. Aggregate Production Function and the Share of the Influence of Intensive Factors. *Statistika (Statistic and Economy Journal)* 44(2):108-132.

[8] MIHOLA, J.; VLACH, M. 2012. „Kvantová ekonomie“. Sborník z 33. mezinárodní astronomické konference „Člověk ve svém pozemském a kosmickém prostředí. Úpice: Hvězdárna v Úpici.

[9] MIHOLA, J.; WAWROSZ, P. 2013a. „Development Intensity of four Prominent Economies“. *Statistika (Statistic and Economy Journal).* Vol. 93, No. 3, pp. 26 – 40.

[10] MIHOLA, J.; WAWROSZ, P. 2013b. “ Podnikové trajektorie vývoje znalostí společnosti. (Porovnání vývoje 7 významně inovativních firem USA“. Sborník zmezinárodní vědecké konference znalosti pro tržní praxi 2013 (Veřejná ekonomika – současnost a perspektiva). Olomouc: Universita Palackého.

[11] SCHUMPETER, J. A. 1934. *Theory of Economic Development.* Cambridge (Ma): Harvard University Press.

[12] SOLOW, R. M. 1956. „A Contribution to the Theory of Economic Growth“. *The Quarterly Journal of Economics.* Vol. 70, No. 1, pp. 65-94.

[13] SOLOW, R. 1957. Technical change and the aggregate production function. *Review of Economics and Statistics* 39(3): 312-320.

[14] SÖRLIN. S.; VESSURI, H. (editors) 2011. *Knowledge Society vs. Knowledge Economy: Knowledge, Power, and Politics.* Hampshire: Palgrave Macmillam.

[15] STEHR, N. 1994. *Knowledge society*. Thousand Oaks: Sage Publications.
[16] STEHR, N.; BÖHME, G. 2012 *The Power of Scientific Knowledge . From Rsearch to Public Policy*. Cambridge: Cambridge University Press,
[17] SYNEK, M.; KISLINGEROVÁ, E. 2011. *Podniková ekonomika.* 5. Vydání. Praha: C.H. Beck.
[18] WAEGEMANN, P. 2012. *Knowledge Capital in the Digital Society*. New York: CreateSpace.
[19] WÖHE, G.; KISLINGEROVÁ, E. 2007. *Úvod do podnikového hospodářství.* Praha: C.H. Beck.

KONTAKT

Ing. Bc. Jiří Mihola, CSc.
Vysoká škola finanční a správní,
Fakulta ekonomických studií,
Katedra ekonomie a mezinárodních vztahů
Estonská 500
101 00 Praha
Česká republika
jiri.mihola@quick.cz
www.vsfs.cz

Mgr. Ing. Petr Wawrosz, Ph.D.
Vysoká škola finanční a správní,
Fakulta ekonomických studií,
Katedra ekonomie a mezinárodních vztahů
Estonská 500
101 00 Praha
Česká republika
petr.wawrosz@centrum.cz

CRITERIA FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF NATURAL GAS EXPLORATION PROCESSES

Marek Michalski

ABSTRACT

According to forecasts, world demand will grow for all fossil fuels but only natural gas will increase its share in total primary energy demand. World natural gas resources also keep growing as new exploration technologies open previously uneconomical deposits to exploration. However, these new deposits, such as shale gas and tight gas, are characterised by significantly higher exploration costs and environmental impact. This translates into much higher risk that is difficult to manage for corporations active in the natural resources exploration sector. This paper analyses supply and demand trends and presents social cost based criteria for strategic management of natural gas exploration processes. These criteria can also be applied to other energy sources.

KEY WORDS

Strategic management, investment, social cost, externalities, energy, exploration, natural gas, liquefied natural gas.

JEL Classification

D62, M11, Q35, Q47

INTRODUCTION

Natural gas is made up of gases, mostly methane, but also ethane, propane, butane, and heavier hydrocarbons, occurring in hydrocarbon deposits formed over millions of years from organic matter trapped beneath the Earth's surface. Natural gas is a commonly used, abundant energy source and the cleanest-burning fossil fuel resulting in its growing use in power generation, heating and transportation. In power generation and heating, its advantages over coal are mainly much lower air pollution and roughly fifty percent lower greenhouse gas emissions, whereas as a transport fuel its lower price makes it a viable alternative to oil-based fuels.

Natural gas is explored by itself or in association with oil or coal. Exploration is a capital intensive and risky process[1] that involves various geological work, such as gravity, magnetic, passive and seismic surveys. When geological areas that may contain natural gas are identified, several exploration wells that cost millions of dollars each are usually required to confirm the existence, location, quantity and quality of natural gas deposits.

Conventional natural gas – the type that was the main focus of the gas industry since exploration began about 100 year ago – refers to deposits of free gas trapped in porous zones occurring in certain rock formation. However, a far larger portion of deposits is classified as unconventional. The difference between conventional and unconventional natural gas, especially with respect to enhanced recovery techniques used in conventional reservoirs, is debatable and may change over time as new technologies become more commonly used.

[*] Marek Michalski, PhD, AGH University of Science and Technology, Faculty of Management, Department of Energy Management.

[1] Ivalenko categorizes risk bearers, types of risks and mitigation strategies in V. Ivanenko, *Modularity analysis of the Canadian natural gas sector*, Energy Economics 34 (2012), Elsevier, p. 1205.

Currently, coal bed methane, shale gas and tight gas are usually categorised as unconventional gas resources.

It is worth mentioning that there also exist very large, so far untapped deposits of natural gas in the form of methane hydrates in which natural gas is combined with water in a crystalline structure that forms at moderate pressures and low temperatures on the sea floor in many parts of the world. Rough estimates of these resources are between 1000 and 5000 tcm (trillion cubic meters), i.e. sufficient to meet world demand for between 300 and 1500 years at current production rates. However, extraction is so far limited to experimental projects off the coast of Canada and Japan. Significant technological problems will need to be overcome for methane hydrates production to become economically viable[2].

Natural may be easily transported by pipelines in gaseous forms or converted to liquefied natural gas (LNG) by cooling which reduces its volume to about 1/600 and transported by special insulated ships called LNG carriers. Both methods require large investments. The first in the form of the time-consuming process of building and maintaining a pipeline network and the latter in the form of building capital intensive liquefaction and re-gasification terminals as well as maintaining a fleet of LNG carriers.

New exploration technologies facilitated a rapid increase in unconventional natural gas exploration over the last several years and according to the International Energy Agency (IEA) forecast shown in Figure 1, this rise is expected to continue.

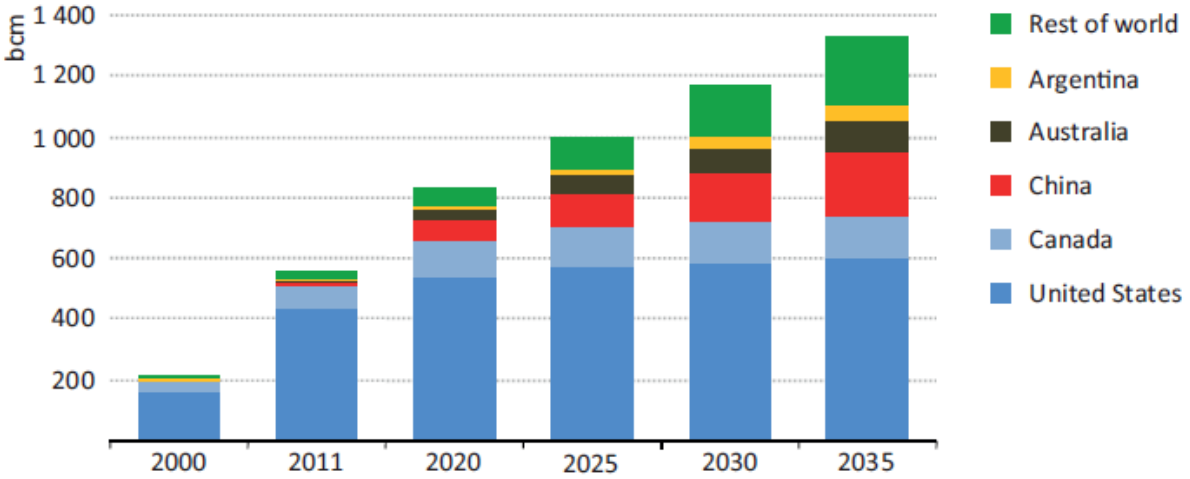


Figure 1. World unconventional natural gas production forecast by region 2000-2035
Source: IEA, *WEO…*, op. cit., p. 120.

However, the economics and management of tapping unconventional resources require new approaches to deal with greater financial and environmental risks associated with much larger capital investments and new exploration techniques that may have a significant and long-term impact on the natural environment.

World Natural Gas Supply Trends

Following oil and coal, natural gas has the third largest share of total primary energy demand (TPED). According to BP, U.S. Energy Information Administration (EIA) and IEA forecasts, world demand for all fossil fuel will grow until 2035 but only natural gas will

[2] International Energy Agency (IEA), *World Energy Outlook (WEO)* 2013, Paris 2013, p. 119.

increase its share in TPED while the share of other fossil fuels will diminish mainly due to a rapid increase in renewable energy, especially bioenergy, use[3].

Despite rising international natural gas trade, there is no global price. Prices always differed between the markets. As shown in Figure 2, this difference has increased markedly since mid-2008 as a result of events two separate events. In Asia-Pacific and to some extent Europe, the oil-indexed prices have increased as a result of high oil prices. On the other hand, in North America prises dropped sharply as a result of both reduced demand associated with the financial crises and at the same time strong growth in shale gas production.

Three major regional markets exist: the Asia-Pacific, Europe and North America with prices set in a different ways in each region. The Asia-Pacific is dominated by oil-indexed long-term contracts. In Europe, about half of natural gas volume is traded in the same way with a gradual shift to market-based pricing. In North America, there are local markets, i.e. hub-based prices that reflect local supply and demand. The price of natural in the USA is roughly one-third of European import prices and one-fifth of Japanese import prices. Figure 2 shows that, according to IEA forecasts, as trade increases, a degree of convergence is expected to occur between these markets.

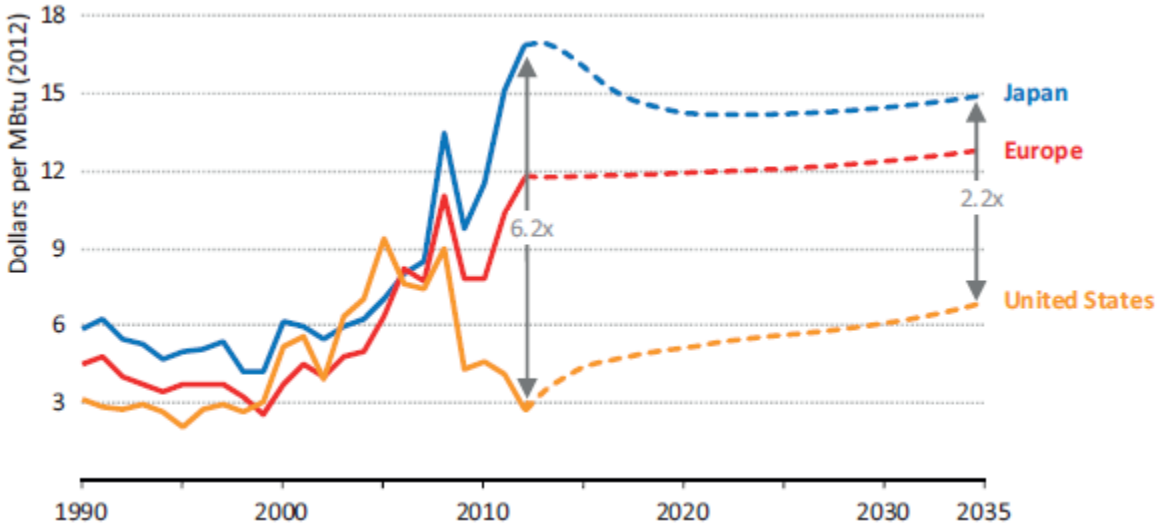


Figure 2. Natural gas prices by region 1990-2035
Source: IEA, *WEO*…, op. cit., p. 46.

The growth in natural gas exploration and trade[4] is facilitated by growing reserves, i.e. the portion of natural gas resources that can be economically recovered.

World Natural Gas Resource and Reserves Dynamics

Figure 3 shows an estimate of the world natural gas: cumulative production, conventional and unconventional resources and reserves prepared by the Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe (BGR) in Hannover, Germany. The largest conventional natural gas resources are expected in Russia followed by China, USA, Australia and Saudi Arabia. Conventional and non-conventional natural gas reserves and resources are estimated at over 750 trillion cubic meters at the end of 2011. Non-conventional deposits account for around 60% of this total.

[3] BP, *BP Energy Outlook 2035*, BP, London 2014; Energy Information Administration (EIA), *International Energy Outlook 2013*, EIA, Washington 2013; IEA, *WEO*…, op. cit.
[4] A review of natural gas market supply and trade is provided in: International Energy Agency (IEA), *Natural Gas Information 2013*, Paris 2013, p. I.3-I.6.

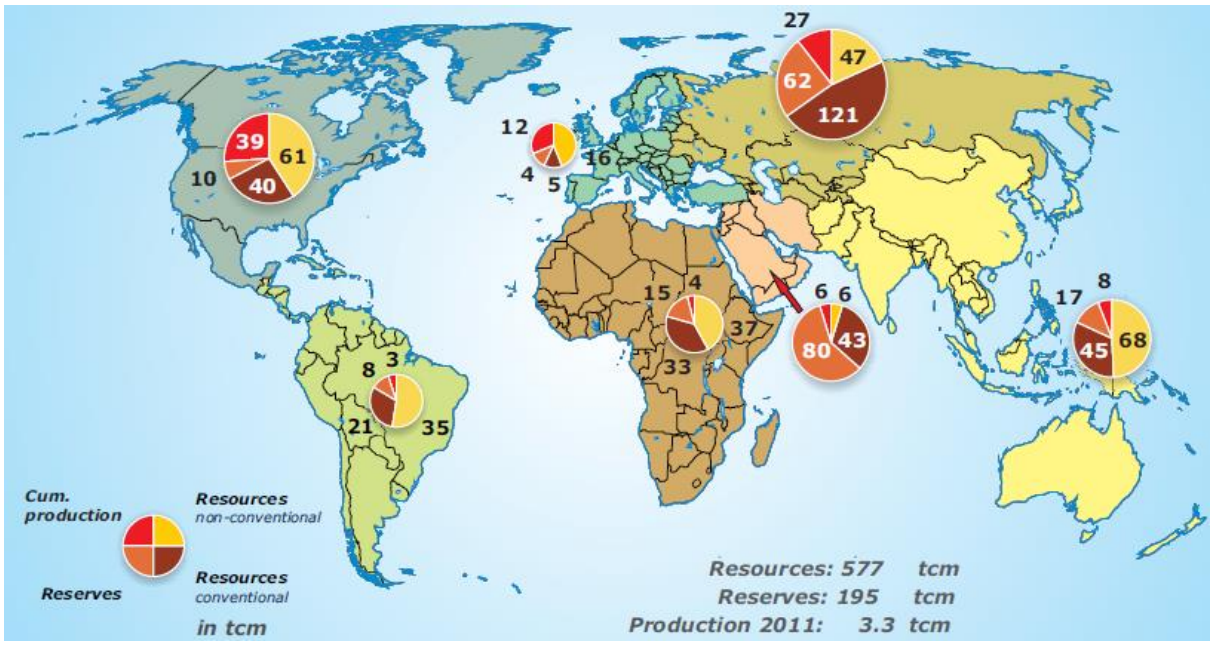


Figure 3. World Natural Gas Resources

Source: BGR Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe (BGR), *Energy Study 2013 – Reserves, Resources and Availability of Energy Resources*, BGR, Hannover 2013, p. 21.

Currently Canada and the United States account for about 90% of global unconventional gas production but this share is expected to drop slightly (to 80% in 2020) as production in other parts of the world increases, especially in China and Australia[5]. It is important to note that much of the world's resources remain unexplored[6]. The example of growth of proven oil and gas reserves in Brazil shown in Figure 4 indicates that developing parts of the world may still hold large undiscovered or untapped, due to the lack of sufficient financial capital and technological know-how, resources.

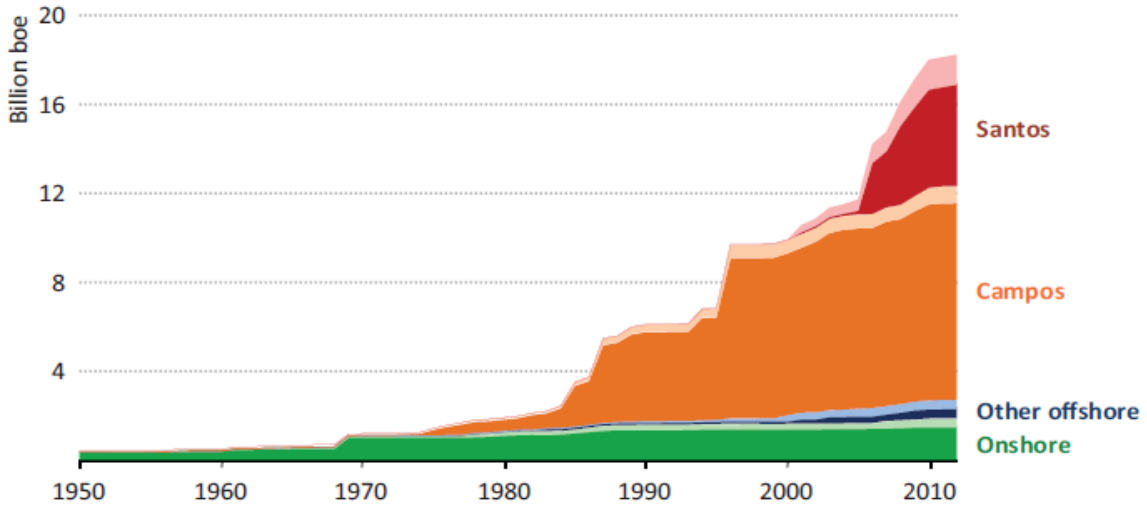


Figure 4. Brazil's proven oil and gas reserves 1950-2012

Source: IEA, *WEO…*, op. cit., p. 315 based on Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), *Anuario Estatistico Brasileiro do Petroleo, Gas Natural e Biocombustiveis – 2012* (Statistical Yearbook of Brazilian Petroleum, Natural Gas and Biofuels – 2012), ANP, Rio de Janeiro 2013.

[5] IEA, *WEO…*, op. cit., p. 117.

[6] A comprehensive review of unconventional recoverable natural gas resources is given in: *Energy Information Administration (EIA), Technically Recoverable Shale Oil and Shale Gas Resources: An Assessment of 137 Shale Formations in 41 Countries Outside the United States*, EIA, Washington 2013.

Strategic Management of Natural Gas Exploration Processes

Over 2012-2035 about $370 billion per year, i.e. a total of almost $8 500 billion (in year-2012 dollars) of investment along the gas-supply chain will be needed to support rising demand. Of this, about $250 billion per year, i.e. two-thirds, will be required in the upstream: for new greenfield projects and to combat decline at the existing fields. Transmission and distribution networks will account for about 23% and LNG facilities, including liquefaction plants, carriers and re-gasification terminals, will account for the remaining 9%[7]. Table 1 proposes criteria for assessing and strategic management of natural gas exploration.

Table 1 Criteria and data requirements for assessing natural gas exploration

Criteria	Description	Data requirements	Data availability
1. Total financial expenditure per unit of energy	Value of financial capital involved in exploration processes	1. Value of *factors of production* involved in the exploration of natural gas resources expressed in terms of: • Initial value of capital assets • Value of resources, materials, fuels and energy, • Employment costs. 2. Value of factors of production inventory to assure continuous operations. 3. Value of natural resources involved in the process. 4. Value of current assets involved in the process. 5. Relevant transportation costs.	Incomplete
2. Private cost per unit of energy	Value of unavoidable expenditure on factors of production	The same as above, in unavoidable quantities.	Incomplete
3. External cost per unit of energy	Value of unavoidable expenditure on processes to eliminate negative effects associated with exploration	1. Value of factors of production used, in unavoidable quantities, on processes to restore and liquidate damages to natural resources taking into account: • Amortization of capital assets, • Value of used resources, materials, fuels, energy, • Employment costs, • Insurance costs. 2. Cost of financing inventories of production factors required to sustain the elimination of negative effects.	Incomplete
4. Wasted expenditures per unit of energy	Value of wasted expenditure on factors of production, unnecessary resources and unrestored parts of the natural environment	1. Value of unnecessary usage of factors of production, 2. Value of unnecessary resources that were used, 3. Value of unrestored parts of the natural environment (i.e. full expenditures required to eliminate the damage to the natural environment) used during the exploration.	Incomplete
5. Social cost per unit of energy	Value of unavoidable expenditures on factors of production and external costs of exploration	1. Value of factors of production used, in unavoidable quantities, in exploration processes taking into account: • Amortization of capital assets, • Value of used resources, materials, fuels, energy, • Employment costs, including training, • Insurance costs. 2. Cost of financing inventories of production factors required to sustain production. 3. External costs.	Incomplete

Source: author's analysis including: Marek L. Michalski, *Optymalizacja decyzji inwestycyjnych w elektroenergetyce* (Optimization of investment decisions in the power industry), AGH, Krakow 2012, p. 41-43.

[7] IEA, *WEO…*, op. cit., p. 137.

As shown in Table 1, the criteria for assessing and strategic management of natural gas exploration may be divided into five groups. The author proposes that social costs be defined in this context as the sum of private and external costs per unit of energy, excluding wasted expenditures. These social costs should then be used to rank and choose the best projects in natural gas exploration. The data on total and wasted financial expenditures may be used to improve the economic efficiency of exploration processes. It should be noted that data on this is largely unavailable since expenditures on unnecessary or unrelated items are grouped together as expenditures which makes it difficult to assess and rank competing exploration locations and technologies.

CONCLUSION

Technological progress is leading to discoveries and exploration of hitherto undiscovered or uneconomical, especially unconventional, natural gas deposits. As exploration costs keep rising and there is potential for greater environmental damage, social costs, as defined in this paper, should be used by corporations to assess and rank alternative natural gas exploration projects. As national and international laws, such as EU regulations of the energy sector, push for internalization of external costs, minimizing social costs per unit of energy will also lead to long-term profit maximization.

LITERATURE

[1] Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), *Anuario Estatistico Brasileiro do Petroleo, Gas Natural e Biocombustiveis – 2012* (Statistical Yearbook of Brazilian Petroleum, Natural Gas and Biofuels – 2012), ANP, Rio de Janeiro 2013.

[2] BP, *BP Energy Outlook 2035*, BP, London 2014.

[3] BGR Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe (BGR), *Energy Study 2013 – Reserves, Resources and Availability of Energy Resources*, BGR, Hannover 2013.

[4] Energy Information Administration (EIA), *International Energy Outlook 2013*, EIA, Washington 2013.

[5] Energy Information Administration (EIA), *Technically Recoverable Shale Oil and Shale Gas Resources: An Assessment of 137 Shale Formations in 41 Countries Outside the United States*, EIA, Washington 2013.

[6] International Energy Agency (IEA), *Natural Gas Information 2013*, Paris 2013.

[7] International Energy Agency (IEA), *World Energy Outlook (WEO) 2013*, Paris 2013.

[8] Ivanenko V., *Modularity analysis of the Canadian natural gas sector*, Energy Economics 34 (2012), Elsevier, p. 1196-1207.

[9] Michalski M. L., *Optymalizacja decyzji inwestycyjnych w elektroenergetyce*, AGH, Krakow 2012, ISBN: 978-83-7464-473-0.

CONTACT

Marek Michalski, PhD
AGH University of Science and Technology
Faculty of Management
Department of Energy Management
ul. Gramatyka 10
30-067 Krakow
Poland
e-mail: Marek.Michalski@zarz.agh.edu.pl

DIFÚZE PODNIKÁNÍ A POLITICKÉ MOCI
DIFFUSION OF BUSINESS AND POLITICAL POWER

Zdeněk Mikoláš

ABSTRACT
Since the beginning of the 21st century dilemmas paradigms are obvious valid even in the last century. The value system in a society is very rapidly changing which has influence on the change the role of business. Business penetrates into politics and vice versa policy is converted to an effective business. There is a fusion of business and political power. The paper presents the theoretical background and practical examples of this intense transformation of business, when matter of public are privatized and moral values are converted into market values. The society is socially broken in developed countries, incl. the Czech Republic it decomposes basic cells of society, i.e. families, and social relations. It is therefore questionable which direction and how the current capitalism is going to be transformed.

KEY WORDS
Business, politics, efficiency, value, society, capitalism, market

JEL Classification
A11, D21, M19,

ÚVOD

O podnikání bylo, je a bude napsáno mnoho článků, knih, zpráv ap., dokonce těmi, kteří nikdy nepodnikali nebo reálně nepoznali podnikatelskou praxi. O to složitější je interpretace současných skutečností a projevů podnikání, když mnohá stará paradigmata přestávají platit. Ve svých referátech v roce 2013 na konferencích EU Bratislava a VŠE Praha, jakož i na konferenci UE Katovice (září 2014) trvale upozorňuji na řadu dilemat, která se na počátku 21. století projevují v podnikání a fungování podniků. Ve své knize s názvem „Synergické podnikání. Nový svět podnikání.“ (Mikoláš, 2000, s. 8 - 9) se tážu již v roce 2000… „kam kráčí svět“ … „kdo bude vítěz a kdo poražený?“

V knize se zejména soustřeďuji na tyto dílčí otázky:

- „princip konkurenčního boje postaveného na vítězství směřuje k monopolizaci a totalitě?
- vítězství a co s poraženými?
- mají být chránění slabí (např. africké národy) nebo nikoli?
- nenastupuje skrytý ekonomický fašismus[3]?

---

[1] Příspěvek je zpracován v rámci interního projektu VŠP-KPM „Kvalita podnikání pro život“
[2] Prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc. (100%)
[3] Soudobý fašismus vyrůstá jak z levicových (zejména z italských), tak pravicových (především německých) kořenů. Typickými rysy soudobých fašistických ideologií jsou zejména rovnostářský kolektivismus (v současné době jde o kolektivismus elit ekonomického a politického, případně kriminálního nebo vojenského původu a charakteru), autoritativní a vůdcovský princip, vypjatý nacionalismus nebo extrémní patriotismus (nyní se setkáváme s vynucovaným patriotismem k určitému regionu, s extrémní loajalitou s firmou, komunitou, sektou, zájmovou skupinou apod.), militarismus, kult modernity, mládí a síly, jakož i silná ekonomická role ovládající skupiny (např. státu nebo matky korporace - zejména v asijských modelech správy transnacionálních korporací)

- jaký má být vztah hodnot, která hodnota je tou pravou: v ekonomickém smyslu nebo ve smyslu vyššího principu lidství?“

Velmi odvážné otázky položené v roce 2000 dostávají po uplynutí zhruba 14 let často až příliš konkrétní a zcela jasné odpovědi.

Profesor Cezary Suszyński[4] upozorňuje na to, že končí třetí fáze kapitalismu (Suszyński, 2013). Prvá fáze se vyznačovala, že vlastník, svou firmu založil, vytvářel nové hodnoty, řídil ji atd. Tuto fázi kapitalismu Suszyński označuje jako *vlastnický kapitalismus*. Je však paradoxní, že až dosud zhruba 90-95 procent vlastníků podniků je v analogické sociálně ekonomické pozici. Rozdíl od minulosti je v tom, že tito podnikatelé jsou velmi malí a na okraji struktury firem z hlediska ekonomické síly. Druhou fázi kapitalismu Suszyński označuje jako *kapitalismus manažerský*, který se začal rozvíjet se vznikem akciových společností (koncem 19. století), což vedlo k oddělení aktivit vlastníků a manažerů, kteří byli najímaní, aby profesionálně řídili svěřené společnosti. Tato vývojová fáze kapitalismu prorůstá až do dnešních dnů.

Na konci dvacátého století se zformoval *investorský kapitalismus*. Došlo k oddělení cílů vlastnických aktivit a cílů managementu podniků, vlastníci - podnikatelé ve velkých společnostech byli odsunuti do ústraní a efektivnost firem definovali rentiéři v zájmu maximalizace efektivnosti tak zvaných investic do cenných papírů. Vedle trhu zboží a služeb vytvořil se globální trh cenných papírů. Vytvořily se silné investiční společnosti ovládající finanční toky v globálním rozměru. Postupně vedle reálné hodnoty podniků se vytvořila virtuální hodnota cenných papírů. Bublina, tedy hodnotový balast („vata“) mezi reálnou a fiktivní ekonomikou byl dle některých odhadů v poměru jedna ku třem. Tedy globální finanční trh obchodované instrumenty nadhodnocoval o fiktivní „očekávání“ např. v roce 2005 asi o 200%. Výsledek byl zřejmý. Finanční krize, které se provalila do dalších forem krizí (vč. politických, vojenských apod.) až do současné doby. Došlo ke ztrátám jistot a perspektiv.

Tedy nyní se nacházíme ve fázi *kapitalismu*, který je *mlhavý* (fuzzy), *turbulentní*, *atypický* atd. Vidíme absurdní situace, které v minulosti byly nemyslitelné. Např. nejrychleji se rozvíjí tržní ekonomika v zemích s komunistickými nebo postkomunistickými, případně ideologicky podobnými vládami. Přibývá firem, které jsou stále menší a menší, ale na druhé straně se zmenšuje počet podnikatelských subjektů, které jsou větší a větší, dokonce moc prezidentů korporací je často větší než moc prezidentů států. Nejhorším jevem současnosti je, že *začíná fúzovat podnikání s politikou*, že *tržní ekonomika jako účinný prostředek demokracie přerostla do podoby tržní společnosti*, kdy politika je pokračováním ekonomiky a naopak. *Dochází k privatizaci demokracie, podniká se v politice a politika se stává podnikáním.*

1. VÝCHODIKA Z POHLEDU TEORIE PODNIKÁNÍ

R. D. Hishrich a M. P. Peters[5] konstatovali, že „… *podnikání je proces utváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání*

---

chápaná korporativisticky, tedy nesoucí zisky a efekty centrální moci (především u asijských korporací jde o zásadní semknutost rodiny, rodu, kmene, kasty apod.).

[4] SGH Varšava

[5] Podrobněji v knize R. D. Hisrich, M. P. Peters: *Založení a řízení nového podniku.* Praha: Victoria Publishing 1996, ISBN 80-85865-07-6, cit. s. 22. *Původní znění v knize:* R. D. Hisrich, C. G. Brush: *The Woman*

doprovodných finančních, psychologických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení."

Vlastník podniku (podnikatel) za běžných podmínek má tedy plnou suverenitu (nezávislost) garantovat své cíle i efekty (a nést za ně plnou odpovědnost). Za standardně uznávaných právních pravidel nelze podnikatele násilně vyvlastnit a omezit jeho práva podnikat, pokud zodpovědně a legálně naplňuje svá vlastnická práva. Tedy, když podnikatel pečuje, chrání a obnovuje své vlastnictví, má právo s ním suverénně disponovat. Na druhé straně jako protipól stojí lidé v závislé činnosti (tzn. v podřízené pozici), tedy zaměstnanci ap., kteří nejsou výrazně zájmově (kromě pracovního vztahu) spojeni s vlastníkem (podnikatelem).

Společný zájem podnikatele a zaměstnance je tedy sjednán v rozsahu a formě pracovního vztahu a trvá povětšině po dobu trvání tohoto vztahu. Přijetím zaměstnance do firmy se zájmy, cíle a očekávání podnikatele a zaměstnance sbližují. Naopak rozvázáním pracovního vztahu se jejich zájmy povětšině rozcházejí. Střední, tmelící vrstvou mezi podnikatelem a zaměstnanci je jeho reprezentace. Představenstvo, dozorčí rada, vrcholový management atd., jinými slovy řečeno statutární orgány (reprezentace podnikatele, dokonce v minulosti za socialismu šlo i o politické orgány) apod. jsou pověřeni (delegováni) částí práv a odpovědností (garancí) vlastníkem. Poněkud je situace složitější a zamlženější, když vlastníků je více, nebo vlastníci mají nestejné vlastnické podíly, nebo vlastníkem je stát, případně obec, nebo jde o složitý holding atd. Podstata vlastnického procesu však zůstává, mění se pouze jeho projevy.

Efekty podnikání pro podnikatele (vlastníka) jako fyzického subjektu (svobodného člověka), lze definovat takto:[6]

1. ***nejvyšší priorita (existenční) podnikatele:***

- Uspokojení osobních (často nadstandardních) potřeb a dosažení exkluzivního postavení v určité komunitě nebo společenské vrstvě, které můžeme koncentrovaně vyjádřit slovy úspěch, satisfakce, emancipace, slast, štěstí, osvobození se, případně moc apod. Tedy jde o zcela „lidskou" potřebu a vnitřní prožitek, tudíž uspokojení člověka jako bytosti z konkrétní činnosti (nikoli pouze finanční zisk homo economicus, jak to učí obvykle ekonomie)!

2. ***střední priorita (vnější ekonomická) podnikatele:***

- Růst ceny firmy jako reinvestičního efektu zisku, zhodnocení (umocnění) potenciálu firmy.

3. ***nejnižší priorita (vnitřní ekonomická) podnikatele:***

- Růst provozního zisku firmy (zefektivnění chodu firmy, zvýšení její hospodárnosti, snížení ztrát potenciálu atd.).

Popsaný systém vztahů mezi podnikatelem, střední (smíšenou, zprostředkující) a závislou vrstvou je postaven na zvláštní struktuře vztahů, cílů, zájmů, priorit, efektů, motivací, potřeb růstu, ambicí atd. a jejich změn, posunů a rotací.[7]

Entrepreneur: Starting, Financing and Managing a Successful New Business (Lexington, MA: Lexington Books, 1985), s. 18.

[6] Více v knize Z. Mikoláše a kol. *Podnikání & synergie*. Ostrava: Repronis 2002, s. 25 – 28.

[7] Podrobněji v knize Z. Mikoláše a kolektivu: Konkurenční potenciál průmyslového podniku. Praha: C. H. Beck 2011, kapitola 4. Nové dimenze ekonomiky podniku.

Vlastník se angažuje ve strategické komunikaci s okolím podniku, strategickém marketingu, zejména v průzkumu podnikatelského prostředí atd. Finanční management, marketingoví specialisté, personalisté atd. musí následovat „stopu“, kterou „vyšlapal“ podnikatel (vlastník). Obrazně řečeno: oběd podnikatele s obchodním partnerem často znamená více než hory urgentních dopisů podnikového právníka. Nemá-li podnikatel (vlastník) pod kontrolou horizontální a vertikální osu vedení podniku, přijímá značná rizika, že jeho vlastnictví bude ohroženo. Podnikatel musí rozhodovat o těch skutečnostech, které mohou reálně či potenciálně (pravděpodobně) ohrozit jeho vlastnictví. Management musí s maximální péčí připravit podklady k tomuto rozhodnutí.

Jde tedy o specifický výraz *moci* vlastníka firmy (mocenské „pozice“) v podnikatelském, případně širším prostředí, proto podnikání nutno spojovat s pojmy *moc* a *podvolení*. Prof. J. Kašík (1998, s. 56 – 57) charakterizuje uvedený vztah moci a podvolení tzv. *Etzioniho modelem (schématem) „přizpůsobovacích vztahů“*.

Tabulka č. 1: **Etzioniho model moci a podvolení**

=	**Druh podvolení (zapojení)**		
Forma moci	***Alienační (odcizený)***	***Kalkulační (ekonomický)***	***Morální (etický)***
Donucovací	***1***	**2**	**3**
Renumerační (finanční motivace)	**4**	**5**	**6**
Normativní	**7**	**8**	***9***

Zdroj: Kašík (1998, str. 56)

Z tabulky vyplývá[8], že v *podnikání centrální kombinace* moci ovládajícího a podvolení ovládaného (zapojeného do závislého vztahu) je skryta pod číslem **5**. Nutno si však uvědomit, že i v tržním prostředí působí *ostatní průsečíky* moci a podvolení (tzn.: 1 – 4 a 6 – 9). Proto ekonomické vztahy jádra podnikání přesahují do dalších kombinací podnikatelských a mezilidských interakcí. Na jedné straně jsou kombinace postavené zcela na mravnosti a etice bez „špetky“ ekonomického kalkulu. A na straně druhé jsou to zcela agresivní, násilné formy prosazovaní vůle ovládajícího vůči ovládanému, kupř. vojenskými či mafiánskými prostředky.

Z Etzioniho modelu můžeme také dovodit další podstatný závěr. Pokud centrální bod kombinace mezilidských vztahů posuneme kupř. do pole **9**, jde zcela o interakce typické pro *církve, charitativní, politické a podobné organizace*, třebaže i tyto instituce využívají pro svůj rozvoj více či méně okrajově ekonomické formy vzájemných vztahů (kupř. dary, reklama, sponzorství aj.). Posuneme-li jádro vztahů ve společnosti do bodu **1**, dostáváme se jednoznačně k totalitním a mocensky centralizovaným politickým, hospodářským, resp. jiným institucionálním systémům.

V posledním období se setkáváme v podnikání s oběma extrémy častěji. Roste fyzické násilí v hospodářských aktivitách zejména v Asii, Jižní Americe atd. Na druhé straně jsou známy příklady (nikoli jedinečné), kdy církve se místo víry věnují majetku, politické strany místo ideologických konfrontací se zajímají o osobní nebo kolektivní finanční zisky.

V následujících kapitolách se budeme věnovat dvěma soudobým procesům, a to:

- Pokračování podnikání v politice

[8] Viz také myšlenky prof. Trunečka v Moderním řízení 7/2010.

- Přerod politiky v podnikání.

Přestože by se mohly uvádět příklady z celého světa, zaměřím se na informace získané v USA a v České republice. Jakákoliv podobnost s jinými zeměmi, stranami atd. je čistě náhodná.

2. PRATICKÉ PŘÍKLADY PROLÍNÁNÍ BUSINESSU DO POLITIKY A PŘEMĚNY POLITKY V BUSINESS

2.1 PRONIKÁNÍ TRHU A PODNIKÁNÍ DO OBČANSKÉHO ŽIVOTA A POLITIKY

Dovolím si nyní prezentovat a komentovat řadu nejnovějších myšlenek M. Sandela.[9] Michael Sandel ve své přednášce nastoluje témata pronikání trhu a businessu do občanského života a politiky.[10] Konstatuje, že v prvé řadě si musíme společně promyslet jednu otázku: Jaká by měla být role peněz a trhů v naší společnosti?

Odpovídá si. Dnes je jen málo věcí, které si za peníze nekoupíte. Když vás odsoudí do vězení v Santa Barbaře v Kalifornii, vězte, že pokud se vám nelíbí jejich normální ubytování, můžete si zaplatit v USA nadstandardní celu. Když jdete do zábavního parku a nechce se vám čekat fronty na oblíbené atrakce, má to dneska řešení. V mnoha zábavních parcích si můžete připlatit za předběhnutí fronty. Říká se tomu přednostní nebo VIP lístky.

Dále M. Sandel zdůrazňuje, že k příklonu k tržním mechanismům, k tržnímu myšlení a řešením tržním způsobem dochází i na větších akcích. Například jak vede USA války? V Iráku a Afghánistánu působilo víc soukromých vojenských dodavatelů než amerických vojáků? Kdy tedy bude vedení války vlastními vojsky jako výraz identity národa a státu nahrazeno najatými komerčními organizacemi státem, korporacemi, zájmovými skupinami apod.?!

Za poslední tři desetiletí jsme zažili tichou revoluci, konstatuje M. Sandel. Posunuli jsme se téměř nepozorovaně *od tržní ekonomiky k tržním společnostem*. Rozdíl je ten, že *tržní ekonomika je nástroj, cenný a účinný nástroj pro organizaci produktivní činnosti, zato tržní společnost je místo, kde je skoro všechno na prodej*. Je to *způsob života, kde tržní myšlení a tržní hodnoty ovládnou život ze všech stran: vztahy, rodinu, zdraví, školství, politiku, právo, občanský život.*

Co je vlastně vůbec tak špatného na tržní společnosti? Sandel uvádí, že dvě věci. Jedna souvisí s nerovností. Čím víc věcí se dá koupit, tím větší roli hraje, kdo je bohatý a kdo ne. Kdyby to jediné, o čem rozhodují peníze, bylo jen o tom, kdo má na jachty, drahé prázdniny a BMW. V tomto případě by nerovnost nehrála zas tak závažnou roli. Když ale peníze čím dál víc řídí přístup k nezbytnostem dobrého života, např. ke slušné lékařské péči, k nejlepšímu vzdělání, k vlivu na politiku a kampaně, pak je to závažný problém. Tudíž když peníze určují tohle všechno, pak na nerovnosti záleží značně! A takto „ztržnění“ úplně

---

[9] Michael J. Sandel (5. března 1953, Minneapolis, Minnesota, USA) je americký politický filosof, profesor na Harvard University. Je známý především díky svému kurzu Justice (Spravedlnost) a také díky kritice *Teorie spravedlnosti* Johna Rawlse v knize *Liberalism and the Limits of Justice* (1982).

[10] Michael Sandel: Proč náš občanský život nepatří dělat rukou trhů?
http://www.ted.com/talks/michael_sandel_why_we_shouldn_t_trust_markets_with_our_civic_life?language=cs (08. 04. 2014)
Původní text: Michael Sandel: Why we shouldn't trust markets with our civic life. Filmed June 2013 at TEDGlobal 2013

všeho vyostřuje nerovnost a její společenské a občanské důsledky. To je jedna z důležitých věcí soudobé společnosti.

Druhá problematická věc, vedle nerovnosti, je, když některé společenské statky a zvyklosti jsou přeměněny v tržní hodnoty a stanou se součástí tržního myšlení. Pak tržní hodnoty a tržní myšlení mohou smysl těchto společenských zvyklostí a zásad změnit a vytlačit ryzí lidské postoje a normy z lidského soužití, na kterých ale záleží, aby se lidské společenství nezhroutilo v chaosu a nejistotách.

Za ta tři poslední desetiletí, kdy tržní logika a myšlení získaly na síle a prestiži, byl náš veřejný „prostor" narušen, zbaven širšího morálního významů. Jsou to kontroverzní poznatky, tak se jim raději ze strachu ze sporů vyhýbáme, konstatuje Sandel, Ale právě naopak jakmile nastává situace, že trhy podstatu statků a společenských hodnot mění, musíme mezi sebou začít velmi intenzivně diskutovat o širších otázkách, o tom, jak hodnotit statky a jak pojímat všeobecné lidské hodnoty.

V prostředí rostoucí nerovnosti vede „ztržnění" všech stránek života k situaci, kdy zámožní lidé a lidé skromného prostředí vedou čím dál „vzdálenější" a odcizenější životy. Žijeme, pracujeme, nakupujeme a hrajeme si na různých místech. Naše děti chodí do různých škol. Začínáme se odlišovat nikoli rasou, talentem, jazykem, ale novým fenoménem a tou je „cenovka"! Moderní společnost trpí snad nejvíc tím, když se na všechno dá cenovka! Tímto nastává nové paradigma – patříme do společenství, kdy „cenovka" nás rozděluje a současně vyvolává pocit, že patříme všichni společně do tohoto podivného a „ztržněného" světa.

To pro demokracii není situace dobrá, není to uspokojivý způsob života ani pro ty, kteří si mohou dovolit koupit místo na začátku fronty. Demokracie nepotřebuje dokonalou rovnost. Co potřebuje, je, aby občané sdíleli společný život. Je důležité, aby se lidé různého sociálního původu, lidé s různými zkušenostmi navzájem setkávali, aby na sebe natrefili v každodenním životě, protože tak se naučíme vyjednávat a respektovat vzájemnou odlišnost. A začne nám záležet na veřejném blahu. Tímto však se stáváme skutečnými demokraty a nikoli egoisty a sobci.

Takže nakonec otázka trhů není hlavně otázkou ekonomickou. Je to otázka, jak spolu chceme žít. Chceme společnost, kde je všechno na prodej, anebo jsou určité morální a občanské statky, kterým trhy nesvědčí, a za peníze je nekoupíš? To konstatuje Sandel. Naznačuje závažnou problematiku, kterou musíme bez odkladu řešit. Toto pronikání tržních mechanismů a businessu do společenského řádu a přirozeného demokratického světa moci a podvolení je velmi aktuální problém současnosti.

Úvahy o situaci v USA doplníme o konkrétní příklad z České republiky.

Do sněmovny parlamentu ČR se dostalo *hnutí ANO* Andreje Babiše.[11] Start do politického života a předvolební kampaň hnutí byla financována zejména ze zdrojů miliardáře Andreje Babiše, který však finanční prostředky hnutí nedaroval, ale půjčil. Tedy jde o obchodní vztah mezi politickým hnutím a vlastníkem velké korporace, resp. rentiérem[12]. Hnutí je v podstatě zástavou za své závazky. Pan Babiš je tedy jak členem, tak věřitelem hnutí.

Členské příspěvky jsou pro ANO z hlediska příjmů zanedbatelné. Hnutí dostane od svých lidí na příspěvcích zhruba 200 tisíc Kč. Zásadními zdroji financování hnutí (a tedy i

[11] Zdroj: Oldřich Danda, Jan Rovenský, Právo, NOVINKY.CZ (16. 3. 2014)

[12] Pan Babiš prohlašuje, že již nepodniká, ale jen firmy vlastní, tudíž musíme odlišovat pojmy rentiér a podnikatel, což je zcela v souladu s teorií podnikání.

splátek půjček pana Babiše) jsou zejména milióny od sponzorů a státní příspěvky. Za volby do sněmovny dostalo ANO 93 miliónů Kč a za působení poslanců ve sněmovně bude hnutí dostávat každý rok 50 miliónů. *Celkem od státu hnutí dostane 293 miliónů Kč.*

Hnutí ANO má nyní 1266 členů, po volbách do sněmovny to byla pouze tisícovka. Hnutí po zájemcích o členství požaduje doložení vysokoškolských diplomů či potvrzení, že státu nedluží nic na daních. Uchazeč má ještě mít doporučení od dvou členů a musí také počkat půl roku, než se stane členem strany. O vstup do hnutí projevilo zájem šest tisíc občanů. Příliš ochoty přijímat nové lidi hnutí ANO však nemá. Vedení hnutí tvrdí, že nechtějí pustit do svých řad politické podnikatele, kteří by mohli zkazit reputaci ANO jako protikorupčního hnutí. Je však pikantní, že zakladatel hnutí byl úspěšným podnikatelem, nyní je rentiérem ve firmách, které vlastní, a hnutí ANO je v podstatě kvalitním podnikatelským projektem. Tedy projekt s názvem „ANO, bude líp!“ je dosud mimořádně úspěšným projektem a dobrou investicí pana Babiše. Navíc předseda hnutí ANO, pan Babiš, se stal ministrem financí ČR, tedy je ve vrcholovém managementu největší korporace, která v ČR muže být - je předním představitelem státu. Hnutí ANO je typickým příkladem, jak podnikání efektivně proniká do politického a společenského života. Je to i příklad globalizace – co v USA bylo vytvořeno jako nástroj pro volby prezidenta, v České republice bylo realizováno ve sněmovně parlamentu. Nutno tedy přiznat, že pan profesor Michael Sandel má zřejmě pravdu.

Shrneme-li poznatky ze současné doby (nezávisle na tom, z které země použijeme příklady a argumenty), dospíváme k vyslovení následujících dvou výroků k prolínání businessu a politiky:

a) Máme-li úspěšný business a dost peněz, pak založíme politickou stranu nebo hnutí, případně pouze zainventujeme do politického marketingu a můžeme si koupit volební hlasy přímo nebo nepřímo prostřednictvím nabídky pozitivních očekávání voličům. A cesta do parlamentu, senátu či do prezidentského úřadu je vysoce pravděpodobná.

b) Existuje však i opačný proces – transformace politiky na business. Investujeme jen sliby a naději, že budou naplněny tužby a přání voličů (a to s minimálním rizikem ztrát, protože sliby se zapomínají velmi brzy, resp. i prohra ve volbách je dobrý marketingový počin k osobnímu nebo kolektivnímu zviditelnění za státní peníze). A v případě volebního vítězství jsou finanční příjmy zaručeny na několik let (a to s minimálními výdaji).

2.2 POLITIKA JAKO PODNIKÁNÍ

Nebudu uvádět příklady z Ukrajiny, Ruska, Itálie atd., zůstanu na domácí půdě, tedy podíváme se na současný stav ve Sněmovně parlamentu České republiky.

Proberme si efektivnost politického podnikání hnutí Úsvit přímé demokracie.

Až k absurdnosti přivedl politický business Úsvit přímé demokracie Tomia Okamury, který čtyři a půl měsíce po volbách mezi svých devět členů stále nepustil ani jednoho zájemce o hnutí navíc.[13] O to zajímavější je skutečnost, že zaběhlé sněmovní strany se všemožnými způsoby snaží zarazit úbytek členů, ale sněmovní nováčci řeší pravý opak a náporu nové členské základny urputně brání. Proč asi? *Za čtyři roky se členové Úsvitu podělí o 122 miliónů korun státního příspěvku.*

[13] Zdroj: Oldřich Danda, Jan Rovenský, Právo, NOVINKY.CZ (16. 3. 2014)

Úsvit si na členských příspěvcích přijde jen na pár korun, ale za volby dostalo hnutí 34 miliónů a na příspěvcích za poslance dostane každý rok 22 miliónů. Za čtyři roky si tak strana s devíti členy přijde na 122 miliónů.

Najde-li se vlastník výrobního podniku, který bude mít 9 pracovníků s produktivitou 13,6 miliónů Kč čistého příjmu (v podstatě přidané hodnoty) na jednoho pracovníka ročně, okamžitě jej navrhnu na udělení Nobelovy ceny za ekonomii.

Oficiálně Okamurovci tvrdí, že se snaží chránit před kariéristy, černými dušemi a kmotry. Ale problém je jinde. Noví členové by mohli šéfa hnutí sesadit. Okamurovy obavy jsou prosté: nechce ve straně ztratit moc. Lídr Úsvitu si je vědom, že i malý počet nových členů by mohl získat vliv a změnit vedení strany i její politiku k nepoznání.

Ve stanovách Úsvitu se píše, že orgány hnutí, kam patří i předseda, může odvolat stranická konference hlasy 75 procent členů. Pokud by tedy do Úsvitu např. vstoupilo 27 lidí, kteří by byli neloajální vůči vedení, tak by měli sílu na to Okamuru odvolat. Okamura tvrdí, že se nezavděčí nikomu: „Buď vás budou kritizovat za to, že nemáte členy, anebo za to, že máte ve straně kmotry.“ Toto tvrzení má politickou logiku, protože terčem mediální kritiky se v minulosti stala někdejší vládní strana LIDEM, která měla jen dvě stě členů. Ale za politickou logikou stojí ekonomická podstata problému.

Tudíž konec konců jde o *MOC* a výše popsaná *politická strategie nabízí dobrý business*.

Tedy boj o MOC a peníze metodami jak za starých časů (před rokem 1990).

I nyní komunisté v ČR nejsou v boji o politickou moc na tom špatně. Zhruba 12-15% voličské základny KSČM dává stabilitu v boji o moc ve státě. Peněz ze státní pokladny přitéká této straně také dostatek[14]. Ale ta produktivita a výkonnost členské základny je slabá. Zkrátka tato strana ještě používá staré technologie politického podnikání, má příliš velkou členskou základnu (v roce 2013 cca 50 tisíc členů). KSČM nelze srovnávat s inovátory z Úsvitu, přece nelze srovnávat příjmy 9 „obhájců přímé demokracie“ ve sněmovně s padesáti tisíci komunisty.[15]

Co k tomu dodat? Politika je dobrý business i pro ty, kteří více méně business ideologicky nepodporují!

ZÁVĚR

Lze tedy se přiklonit k závěru, že v současnosti *nejefektivnějším podnikáním s minimálním rizikem je politika*, zejména vrcholová politika, proto i podnikatelé vstupují do politiky a politici do podnikání! Z pohledu podstaty demokracie a občanské společnosti je to však tragédie.

[14] V roce 2013 má KSČM příspěvky cca 22 mil. Kč za poslance sněmovny parlamentu a za sněmovnu, senát a krajská zastupitelství činí příspěvky v tomto roce zhruba 77 mil. Kč.
[15] Zdroj: Oldřich Danda, Jan Rovenský, Právo, NOVINKY.CZ (16. 3. 2014)

LITERATURA

[1] HISRICH, R., D. - PETERS, M., P. Založení a řízení nového podniku. Praha: Victoria Publishing, 1996. 502 s. ISBN 80-85865-07-6.

[2] KAŠÍK, J. – MICHALKO, M. a kol. Podniková diagnostika. Ostrava: Tandem, 1998. 344s. ISBN 80-902167-4-9.

[3] MIKOLÁŠ, Z. a kol. Konkurenční potenciál průmyslového podniku. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.

[4] MIKOLÁŠ, Z. a kol. Podnikání & synergie. Ostrava: Repronis 2002. 86 s. ISBN 80-7329-025-1.

[5] MIKOLÁŠ, Z. Synergické podnikání. Nový svět podnikání. Háj ve Slezsku: MAJ, 2000. 64 s. ISBN 80-86458-01-6.

[6] MODERNÍ ŘÍZENÍ 7/2010

[7] DANDA, O. - ROVENSKÝ, J. Právo, NOVINKY.CZ (16. 3. 2014)

[8] SANDEL, M. Proč náš občanský život nepatří dělat rukou trhů? http://www.ted.com/talks/michael_sandel_why_we_shouldn_t_trust_markets_with_our_civic_life?language=cs (08. 04. 2014)

[9] SUSZYŃSKI, C. O ekonomizacji strategii przedsiębiorstwa i zarządzania strategicznego. In Práce naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości. *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?* Praca zbiorowa pod redakcją Rafała Krupskiego. Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu. T22 (2), 2013 ISSN 2084-2686. str. 53 – 64 (+ prezentacja w power point).

KONTAKT

prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
Vysoká škola podnikání, a. s.
Katedra podnikání a managementu
Michálkovická 1810/181
710 00 Ostrava - Slezska Ostrava
Česká republika
zdenek.mikolas@vsp.cz

TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ DIAGNOSTIKY NELEGÁLNEJ PRÁCE A ZAMESTNÁVANIA AKO OBLASTI ŠEDEJ EKONOMIKY

THEORETICAL BASIS OF DIAGNOSTIC IN AREA OF ILLEGAL WORK AND EMPLOYMENT AS DOMAINS OF THE GRAY ECONOMY

Anna Neumannová, Marián Židó

ABSTRACT

The gray economy is part of the informal economy and represents a socially adverse phenomenon. It reflects through the several components as illegal work and illegal employment, which most recently come to the fore. Default occurs on tax and social contribution for illegal work and illegal employment. The tax and contribution system experiences damages by not observing necessary requirements, which results the negative macroeconomic impacts on the state and public budgets.

KEY WORDS

Gray economy, illegal work, illegal employment, motives and implications of illegal work, employer, employee, economy of Slovakia

JEL Classification

M21

ÚVOD

Šedá ekonomika ako súčasť tieňovej ekonomiky sa prejavuje prostredníctvom viacerých zložiek, z ktorých v poslednom období najviac vystupuje do popredia nelegálna práca. Tento spoločensky nežiaduci jav má negatívne makroekonomické dopady na štátne a verejné rozpočty. Pri nelegálnej práci a nelegálnom zamestnávaní dochádza k neplneniu daňových a odvodových povinností. Nedodržiavaním potrebných náležitostí dochádza k škodám v daňovom a odvodovom systéme.

1 Podstata nelegálnej práce a nelegálneho zamestnávania

Nelegálnu prácu môžeme definovať ako "profesionálne aktivity, vykonávané pravidelne za účelom zárobku, nie príležitostne, pritom sa pohybujú na hranici, alebo mimo povinností, daných právnym poriadkom, predpismi a zmluvnými záväzkami, s výnimkou tých neformálnych činností, ktoré sú súčasťou kriminálnej ekonomiky, pretože sú v rozpore s trestným zákonom".[1]

---

*doc. Ing. Anna Neumannová, CSc. Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, autorský podiel 50 %, podiel na projekte VEGA 1/1174 - 100%.

** Ing. Marián Židó, PhD, bývalý interný doktorand Ekonomickej univerzity, Fakulty podnikového manažmentu, Katedry podnikovohospodárskej, autorský podiel 50 %.

[1] BEDNÁRIK, R. - DANIHEL, M. - SIHELSKÝ, J. 2003. Nelegálna práca v podmienkach slovenskej spoločnosti. [online]. 2003. Bratislava: Friedrich Ebert Stiftung, zastúpenie v Slovenskej republike, 2003. 51 strán. [citované 30.10.2013]. Dostupné na internete: http://fesprag.ecn.cz/img_upload/72ff215dde4b7f046a6aa04d2af13196/nelegalna-praca-v-podmienkach-slovenskej-spolocnosti.pdf

Z uvedenej definície vyplýva, že nelegálnou prácou rozumieme všetky aktivity, ktoré nie sú započítané do hrubého domáceho produktu, ale svojou povahou sú legálne. Nelegálne sa stávajú až v celkovom kontexte chápania nelegálnej práce, pretože výsledkom je neplatenie odvodov do poisťovní, nezdanenie aktivít, zamestnanci nie sú chránení pracovnoprávnymi normami, atď.

Nelegálna práca zahŕňa vo svojej podstate dve základné skutočnosti, a to nelegálnu prácu a nelegálne zamestnávanie. „Nelegálnu prácu chápeme ako určitý druh nepovoleného vykonávania činností v rozpore so zákonom alebo neprihlásenú činnosť, ktorá umožňuje neprihláseným osobám príjem. Nelegálne zamestnávanie je zase činnosť, pri ktorej nie sú dodržané platné ustanovenia pracovno-právnych predpisov, a ktorá kladie dôraz na aktivitu zamestnávateľského subjektu ochotného využívať pracovnú silu osôb, a to bez splnenia zákonných notifikačných, odvodových, daňových a iných právnych povinností. [2] Je teda spravidla konaním, ktoré vedome porušuje právo“.

Podľa Európskej nadácie pre zlepšovanie životných a pracovných podmienok definícia nelegálnej práce zahŕňa rôzne zárobkové činnosti od domácich služieb až po činnosti vykonávané pracovníkmi, ktorí pracujú v krajine bez pracovného povolenia. Európska nadácia pre zlepšovanie životných a pracovných podmienok rozlišuje tri typy nelegálnej práce:[3]

- neregistrovanú prácu v rámci formálneho, či neformálneho sektora, respektíve nelegálne platené zamestnanie. Takéto zamestnanie môže byť úplne na čierno, čiže všetky mzdy sú vyplácané na čierno alebo čiastočné, keď časť miezd je vyplácaných oficiálne a časť na čierno,
- nelegálna práca na vlastný účet, čiže zabezpečovanie tovarov a služieb pre vlastný podnik alebo klienta takým spôsobom, akoby mal subjekt samostatne zárobkovú činnosť,
- nelegálna práca na vlastný účet, čiže zabezpečovanie tovarov a služieb pre známych, susedov, priateľov a príbuzných.

1. 1 Motívy a dopady nelegálnej práce a nelegálneho zamestnávania

Existencia nelegálnej práce a nelegálneho zamestnávania na Slovensku je podmienená viacerými motívmi. K najdôležitejším motívom patria zisky zamestnávateľov, ale aj výhody pre zamestnancov. Ekonomická situácia na Slovensku, rastúca nezamestnanosť, ako aj nízke príjmy obyvateľov, nútia ľudí vykonávať veľakrát aj nelegálnu prácu. Nelegálna práca často krát zlepšuje ekonomickú situáciu ľudí, ako aj podnikateľských subjektov. Tieto prínosy však majú len krátkodobý charakter a z dlhodobého hľadiska majú negatívny vplyv.

Za základný motív sa považuje spravidla maximalizácia nezdaneného príjmu, minimalizácia výdavkov, vyhýbanie sa formalitám. U zamestnávateľa je to zase nízka cena práce, jednoduchý spôsob začatia a skončenia pracovného pomeru, minimalizácia administratívnych úkonov ako sú napr. vedenie účtovníctva, prihlasovanie zamestnancov do poisťovní, odvádzanie preddavkov na dane a odvody.

Podľa Bednárika a kol. majú motívy, ktoré vedú k nelegálnej práci dvojaký charakter – **nákladové motivácie** (vylepšenie si vzťahu medzi nákladmi práce a produktivitou, zníženie daňového tlaku, presadenie sa v konkurencii prostredníctvom nižších nákladov a vyhnutie sa

[2] BEZÁKOVÁ, T. – BUDJAČ, M. – VLKOVÁ, E. K niektorým otázkam fenoménu nelegálnej práce a nelegálneho zamestnávania v politike zamestnávania. In Aktuálne trendy na trhu práce a v politike zamestnanosti: zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. – Trenčín: Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne, 2007, ISBN 978-80-8075-195-1, s. 39-51.

[3] Working Document Number 29, 2013. Labour Inspection and Undeclared Work in the EU. 2013. [online]. 2013. Geneva: International Labour Organization, 2013. 81 strán. [citované 30.1.2013]. Dostupné na internete: http://bit.ly/1jCCdzI

postaveniu ovládaného na trhu) a **prispôsobenie sa ekonomickému prostrediu** (sem patrí disponibilnosť ponuky nelegálnej práce, lokálne obmedzenie činnosti, slabá kvalifikácia pracovnej sily, prekážky pri zakladaní podnikateľskej činnosti, ťarcha právnych predpisov a ďalšie). Z prieskumu uskutočneného Bednárikom a kol. vyplývajú nasledujúce motívy nelegálnej práce:

-„ príliš vysoké mzdové náklady vo vzťahu k produktivite,
- silná konkurencia,
- vysoké odvodové náklady (poistné),
- závislosť podnikateľov na dominantnom producentovi,
- vysoká ponuka pracovnej sily na čierno,
- nízka úroveň kvalifikácie pracovnej sily,
- lokálne obmedzenie činnosti,
- prekážky pri zakladaní podnikateľskej činnosti,
- administratívne obmedzenia, ťarcha právnych predpisov.“[4]

Výskyt nelegálnej práce je najčastejší v odvetviach s vysokým podielom manuálnej práce, sezónnej práce, nárazovej práce a v odvetviach s vysokým zastúpením súkromného sektora. Medzi odvetvia s najvyšším podielom nelegálneho zamestnávania patrí obchod a služby, stavebníctvo, poľnohospodárstvo a lesné hospodárstvo.

Uvedené zadefinované motívy nelegálnej práce úzko súvisia s jej dopadmi na zamestnávateľa, na zamestnanca a na spoločnosť.

Perichtová (2010) uvádza nasledujúce dopady, ktoré môžu byť chápané ako "výhody"nelegálneho zamestnávania, pre zamestnávateľa:

- „šetrenie na mzdách,
- šetrenie na odvodoch do Sociálnej poisťovne,
- šetrenie na odvodoch do zdravotnej poisťovne,
- šetrenie na stravnom pre zamestnancov,
- šetrenie na osobných ochranných pracovných prostriedkoch a ďalších, povinnostiach zamestnávateľa v súvislosti s BOZP,
- zníženie administratívnej náročnosti.“[5]

Problémom nelegálneho zamestnávania pre zamestnávateľa sú pokuty, ktoré hrozia pri odhalení nelegálneho zamestnávania a strata možnosti získania štátnej pomoci.

Za "výhody" nelegálnej práce pre zamestnanca uvádza Perichtová najmä to, že zamestnanec má prácu, za ktorú dostáva mzdu. Z tejto mzdy neodvádza odvody do Sociálnej a zdravotnej poisťovne. Navyše naďalej poberá dávky v nezamestnanosti. Na druhej strane nelegálna práca so sebou prináša neistotu práce, nízke finančné ohodnotenie, neurčený pracovný čas, ktorý nemusí byť v súlade so Zákonníkom práce, zamestnanec nemá nárok na dovolenku, stravné, sociálne zabezpečenie a poistenie.

Z hľadiska dopadu na spoločnosť vykazuje nelegálna práca a nelegálne zamestnávanie len negatívne dopady. Prioritným dopadom je strata štátu na daniach, ktoré tvoria dôležitú a podstatnú zložku príjmovej stránky rozpočtu. Medzi ďalšie negatívne dopady možno zaradiť straty Sociálnej poisťovne na odvodoch do systému sociálneho poistenia od zamestnávateľov a zamestnancov, straty Sociálnej poisťovne pri vyplácaní dávok v nezamestnanosti, v hmotnej núdzi. Podobným problémom sú straty na odvodoch do

[4] BEDNÁRIK, R. - DANIHEL, M. - SIHELSKÝ, J. 2003. Nelegálna práca v podmienkach slovenskej spoločnosti. [online]. 2003. Bratislava: Friedrich Ebert Stiftung, zastúpenie v Slovenskej republike, 2003. 51 strán. [citované 22.2.2014]. Dostupné na internete: http://fesprag.ecn.cz/img_upload/72ff215dde4b7f046a6aa04d2af13196/nelegalna-praca-v-podmienkach-slovenskej-spolocnosti.pdf

[5] PERICHTOVÁ, B. 2010. Analýza vývoja nelegálnej práce a nelegálneho zamestnávania v SR s dôrazom na jej ekonomický a sociálny dopad na spoločnosť, zamestnávateľa a zamestnanca : Správa z riešenia výskumnej úlohy. Bratislava: MPSVR SR, 2010. 76 strán.

zdravotnej poisťovne. Významný dopad na spoločnosť tvorí produkovanie nízkych dôchodkov v budúcnosti.

V najnovšom Stanovisku európskeho hospodárskeho a sociálneho výboru sa uvádzajú nasledujúce dopady nelegálnej práce na podniky, pracovníkov a verejný rozpočet:[6]

- narušuje sa hospodárska súťaž v dôsledku nekalej konkurencie medzi podnikmi, ktoré predpisy dodržujú a tými, ktorí nie; v dôsledku tohto stále existujú podniky, ktoré sú na trhu, ale za normálnych okolností (normálneho fungovania bez nelegálnej práce a zamestnávania) by bola ich existencia ohrozená,
- pracovníci sú vystavení nevyhovujúcim pracovným podmienkam z hľadiska bezpečnosti práce, odmeňovania, sociálneho zabezpečenia, čo z etického hľadiska vplýva tak na ich dôstojnosť, ako aj na úroveň vzdelávania, kvalifikačného rastu, resp. výhod, ktoré so sebou prináša legálna práca,
- verejné financie nemajú dostatok zdrojov na financovanie zdravotníckych, vzdelávacích, sociálnych, prípadne iných verejnoprospešných programov v dôsledku nízkeho príjmu z daní a odvodov.

2 Nelegálna práca a zamestnávanie v podmienkach Slovenskej republiky

V Slovenskej republike môžeme problematiku nelegálnej práce a nelegálneho zamestnávanie považovať za relatívne mladú. Prvým dokumentom, ktorý sa zaoberal problematikou nelegálnej práce bola Dohoda o koordinácii a výkone kontroly nelegálnej práce (ďalej len Dohoda) prijatá v apríli 2000 a platila do roku 2002.

Uvedená Dohoda bola uzavretá medzi Ministerstvom práce, sociálnych vecí a rodiny, Ministerstvom financií, Sociálnou poisťovňou, Národným úradom práce a Úradom bezpečnosti práce. Jej cieľom bolo upraviť spoluprácu zúčastnených strán pri odhaľovaní

- „zamestnávateľov, ktorí zamestnávajú osoby bez založenia pracovnoprávneho vzťahu v písomnej forme a následne z toho dôvodu vyplácajú odmenu za prácu, z ktorej nezabezpečia daň z príjmov, ani poistné na zdravotné poistenie, nemocenské poistenie, dôchodkové zabezpečenie a príspevok na poistenie v nezamestnanosti,
- osôb pracujúcich bez založenia pracovnoprávneho vzťahu v písomnej forme, osôb vedených v evidencii nezamestnaných, ktoré vykonávajú samostatnú zárobkovú činnosť,
- osôb vykonávajúcich podnikateľskú činnosť bez príslušného oprávnenia na podnikanie,
- cudzích štátnych príslušníkov, ktorí sú zamestnaní v SR bez povolenia na zamestnanie a bez povolenia dlhodobého pobytu za účelom zamestnania“.[7]

Na základe tejto Dohody bol ešte pred prijatím súčasného zákona predložený na rokovanie vlády SR návrh opatrení zameraných na vyhľadávanie a postihovanie nelegálnej práce, vrátane vyhodnotenia doterajšieho postupu, ktoré boli schválené uznesením vlády SR č. 306/2001.

Zákon o nelegálnej práci a nelegálnom zamestnávaní č. 82/2005 Z.z. vymedzuje nelegálnu prácu a nelegálne zamestnávanie, ustanovuje zákaz vykonávania nelegálnej práce a nelegálneho zamestnávania, výkon kontroly, povinnosti kontrolného orgánu a postih za porušenie zákazu nelegálnej práce a nelegálneho zamestnávania.

Podľa tohto zákona, §2, odsek1 je nelegálna práca „je závislá práca, ktorú vykonáva fyzická osoba pre právnickú osobu alebo fyzickú osobu, ktorá je podnikateľom a nemá s právnickou osobou alebo s fyzickou osobou, ktorá je podnikateľom, založený pracovnoprávny

[6] PALMIERI, S., 2014. Stratégia boja proti tieňovej ekonomike a nelegálnej práci: Stanovisko európskeho hospodárskeho a sociálneho výboru. Brusel: 21.1.2014. 13 strán. http://www.eesc.europa.eu

[7] Správa z rokovania Národnej rady, 2003. [online]. 2003. Bratislava: 19 strán. [citované 30.1.2013]. Dostupné na internete: hsr.rokovania.sk/data/att/104437_subor.rtf

vzťah podľa osobitného predpisu (zákon č. 311/2001 Z.z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov) alebo je štátnym príslušníkom krajiny, ktorá nie je členským štátom Európskej únie, iným zmluvným štátom Dohody o Európskom hospodárskom priestore alebo Švajčiarskou konfederáciou alebo osobou bez štátnej príslušnosti a nemá povolenie na prechodný pobyt na účel zamestnania a ak medzinárodná, ktorou je viazaná Slovenská republika neustanovuje inak.“[8]

Podľa tohto zákona rozumieme pod nelegálnym zamestnávaním v §2 odseku 2 „zamestnávanie právnickou osobou alebo fyzickou osobou, ktorá je podnikateľom, ak využíva závislú prácu

a) fyzickej osoby a nemá s ňou založený pracovnoprávny vzťah podľa osobitného predpisu,

b) fyzickej osoby, má s ňou založený pracovnoprávny vzťah podľa osobitného predpisu a do začiatku výkonu kontroly nelegálnej práce a nelegálneho zamestnávania nesplnila povinnosť podľa osobitného predpisu alebo

c) štátneho príslušníka tretej krajiny, ktorý nemá povolenie na prechodný pobyt na účely zamestnania a povolenie na zamestnanie, ak to vyžaduje osobitný predpis a ak medzinárodná zmluva, ktorou je Slovenská republika viazaná, neustanovuje inak.“[9]

2. 1 Kontrola nelegálnej práce a nelegálneho zamestnávania

Prijatý zákon umožňuje postihovanie nelegálnej práce a postupné odstraňovanie tohto negatívneho spoločenského javu prostredníctvom kontroly. Kontrolu nelegálnej práce a nelegálneho zamestnávania vykonávajú:

- Inšpektorát práce,
- Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny,
- Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny.

Tieto kontrolné orgány sú podľa zákona č. 82/2005 Z.z. povinné spolupracovať a poskytovať si informácie. Právnická a fyzická osoba, ktorá je kontrolovaná, je zase povinná poskytovať kontrolnému orgánu potrebné informácie, keď kontrolovaný subjekt zamestnáva príslušníka tretej krajiny, je povinný predložiť kontrolnému orgánu kópiu jej povolenia na pobyt. Podľa §5a odseku 2 zákona o nelegálnej práci a nelegálnom zamestnávaní vykonáva kontrolný orgán kontrolu najmä v rizikových odvetviach.

Kontrolné orgány pri svojej práci a zbieraní údajov využívajú aj pomoc iných inštitúcii. Spolupracujúce orgány sú: úrad hraničnej a cudzineckej polície, úrad justičnej a kriminálnej polície, daňový úrad a zdravotné poisťovne.

Zo štatistík Národného bezpečnostného úradu vyplýva, že v roku 2012 bolo uskutočnených 13153 kontrol nelegálnej práce a nelegálneho zamestnávania. Počet odhalených prípadov nelegálnej práce a nelegálneho zamestnávania bol 933, čo predstavuje 7,1 % z celkového počtu kontrol. Komplexný prehľad o počte vykonaných kontrol jednotlivými inštitúciami a ich výsledky uvádza tabuľka č. 1.

[8] Zákon č. 82/2005 Z.z. o nelegálnej práci a nelegálnom zamestnávaní
[9] Zákon 82/2005 Z.z. o nelegálnej práci a nelegálnom zamestnávaní

Tabuľka č. 1 Súhrnný prehľad výkonov a výsledky kontrol nelegálneho zamestnávania a nelegálnej práce za rok 2012

Inštitúcia	Počet kontrol nelegálneho zamestnávania	Odhalené prípady nelegálneho zamestnávania	Odhalené prípady nelegálnej práce	Počet právoplatných postihov	Právoplatné postihy/suma v €
Národný inšpektorát práce	8 801	283	563	240	525 400,00
Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny	3 292	83	3	71	147 650,00
Finančné riaditeľstvo	761	1	0	0	0,00
Prezídium policajného zboru	299	0	0	0	0,00
SPOLU	**13153**	**367**	**566**	**311**	**673050,00**

Zdroj: Národný inšpektorát práce

Zaujímavou skutočnosťou vo vyššie uvedenej tabuľke, sú postihy za nelegálne zamestnávanie. Výšku pokút za nelegálne zamestnávanie upravuje zákon 125/2006 Z. z. o inšpekcii práce. Podľa zákona č. 82/2005 Z. z. §7 odseku 1 sa priestupku dopustí ten, kto vykonáva nelegálnu prácu a za takýto priestupok možno uložiť poriadkovú pokutu do 331 eur. Od 1.11.2013 sa sprísnili pokuty podľa zákona 125/2006 Z. z. o inšpekcii práce V prípade porušenia zákazu nelegálneho zamestnávania sa rozlišuje závažnosť tohto porušenia podľa počtu nelegálne zamestnaných osôb. V prípade jednej osoby je minimálna výška pokuty 2000 eur, v prípade dvoch a viacerých je minimálna hranica vo výške 5000 eur. Maximálna výška pokuty, ktorú môže subjekt dostať je 200 000 eur. Tieto pokuty samozrejme platí zamestnávateľ.

ZÁVER

V súčasnosti je šedá ekonomika stále na okraji politického a spoločenského záujmu, a to aj napriek tomu, že za posledné roky sa posilnil záujem o jej sledovanie a riešenie. Týka sa to predovšetkým o nelegálnej práce a nelegálneho zamestnávania. Zvýšenú aktivitu vykazuje Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny, ako aj Národný inšpektorát práce. Za najvýznamnejšiu zmenu môžeme považovať zmeny v zákone č. 82/2005 Z.z. o nelegálnej práci a nelegálnom zamestnávaní. Súčasne s novelou tohto zákona sa sprísnili aj postihy za túto činnosť.

Zintenzívnený počet kontrol a rast výšky pokút za nelegálnu prácu, síce znižuje jej počet, ale aj napriek tomu, za účinnejšiu cestu považujeme nájsť spôsob, ako zvýšiť dôveru ľudí vo verejnú správu, uľahčiť administratívne postupy pre podniky a zvyšovať povedomie občanov o dôležitosti platenia odvodov na sociálne a zdravotné poistenie.

LITERATÚRA

[1] BEDNÁRIK, R. - DANIHEL, M. - SIHELSKÝ, J. 2003. Nelegálna práca v podmienkach slovenskej spoločnosti. [online]. 2003. Bratislava: Friedrich Ebert Stiftung, zastúpenie v Slovenskej republike, 2003. 51 strán. [citované 30.10.2013]. Dostupné na internete: http://fesprag.ecn.cz/img_upload/72ff215dde4b7f046a6aa04d2af13196/nelegalna-praca-v-podmienkach-slovenskej-spolocnosti.pdf

[2] BEZÁKOVÁ, T. – BUDJAČ, M. – VLKOVÁ, E. K niektorým otázkam fenoménu nelegálnej práce a nelegálneho zamestnávania v politike zamestnávania. In Aktuálne trendy na trhu práce a v politike zamestnanosti: zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. – Trenčín: Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne, 2007, ISBN 978-80-8075-195-1, s. 39-51.
[3] Working Document Number 29, 2013. Labour Inspection and Undeclared Work in the EU. 2013. [online]. 2013. Geneva: International Labour Organization, 2013. 81 strán. [citované 30.1.2013]. Dostupné na internete: http://bit.ly/1jCCdzI
[4] PERICHTOVÁ, B. 2010. Analýza vývoja nelegálnej práce a nelegálneho zamestnávania v SR s dôrazom na jej ekonomický a sociálny dopad na spoločnosť, zamestnávateľa a zamestnanca : Správa z riešenia výskumnej úlohy. Bratislava: MPSVR SR, 2010. 76 strán.
[5] PALMIERI, S., 2014. Stratégia boja proti tieňovej ekonomike a nelegálnej práci: Stanovisko európskeho hospodárskeho a sociálneho výboru. Brusel: 21.1.2014. 13 strán. http://www.eesc.europa.eu
[6] Správa z rokovania Národnej rady, 2003. [online]. 2003. Bratislava: 19 strán. [citované 30.1.2013]. Dostupné na internete: hsr.rokovania.sk/data/att/104437_subor.rtf
[7] Zákon č. 82/2005 Z.z. o nelegálnej práci a nelegálnom zamestnávaní

KONTAKT

doc. Ing. Anna Neumannová, CSc.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: anna.neumannova@euba.sk

Ing. Marián Židó, PhD.
e-mail: marian.zido@gmail.com

TRENDY INVESTOVÁNÍ PODNIKŮ DO KOMODIT V SOUČASNÉM PODNIKATELSKÉM PROSTŘEDÍ NA ZÁKLADĚ PSYCHOLOGICKÉ ANALÝZY

THE INVESTMENT TRENDS OF ENTERPRICES INTO COMMODITIES IN PRESENT BUSINESS ENVIRONMENT BASED ON PSYCHOLOGICAL ANALYSIS

Josef Novotný

ABSTRACT

The current economic environment offers businesses the possibility to carry out business activities in fields which do not belong to their main business activity. This article aims to highlight the fact that we have a wide range of businesses nowadays when investing outside their own field. Thus, It means that the market environment creates specific business offers to them and even in unrelated fields such as investing in precious metals, in which they do not conduct business and as a reset, they can improve their business results due to they diversification of business risk. The investment in selected commodities can bring them many benefits to the development of business plans such as acquiring a business loan from a bank. There is in the article defined the chosen approach during investing in precious metals selected on the basis of a psychological analysis, with a given example.

KEY WORDS

Business, commodities, investment, the field, decision-making, market environment, psychological analysis, management, gold, silver.

JEL Classification

G10

ÚVOD

Dnešní podnikatelské prostředí vytváří podnikům širokou škálu oborů, ve kterých mohou podniky uplatňovat svoje podnikatelské záměry. Atributem tržního prostředí je vytváření kombinací zcela odlišných nesourodých oborů. Na základě těchto kombinací vznikají nové trendy v podnikatelském prostředí. Právě tyto trendy je možné spatřovat v současných ekonomických podmínkách, kde výrobní podnik poskytuje kromě výrobků i finanční služby. Dále tyto podniky jsou majitelé fotbalových klubů, vytváří vlastní vzdělávací instituce, sportovní centra apod., která se svým podnikatelským prostředím značně liší.

Samozřejmě se vstupem do jiného odvětví mohou být v podniku vyvolány určité konflikty, jak ze strany akcionářů majoritních i minoritních, věřitelů a managementu podniku. (Sejkora, Horčička, 2014) Tyto vztahy a obavy vyplývají z právní formy podniku, kde vznikají různé náklady na zastoupení.

Právě investováním do vybraných komodit si podnik může vylepšit svoji majetkovou strukturu a rozšířit podnikatelské aktivity. Komodity představují suroviny, se kterými přicházíme do styku téměř každý den jako je např. hovězí maso, oves, stříbro, kakao, sója.

[1] Ing. Josef Novotný, Ph.D., Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Ústav podnikové ekonomiky a managementu, autorský podíl 100 %.

(Nesnídal, Podhajský, 2007) Za klíčovou komoditu na finančních trzích je považována ropa, poněvadž tato surovina má na tyto trhy nepochybný vliv. (Krabec, 2004)

Rogers (2008, str. 18) upozorňuje na to, že komodity tvoří přírodní zdroje a ty představují největší trh na světě. *Dokládá to roční produkcí pětatřiceti nejvíce obchodovanými komoditami každý den v New Yorku, Chicagu, Kansas City, Londýně, Paříži a Tokiu, kde objem dosahuje 2,2 bilionu dolarů.*

Volba komoditního trhu je pro řadu podniků nová výzva, protože každý podnik využívá řadu surovin při své podnikatelské činnosti jako např. papír, voda, elektrická energie. Podle podnikatelské činnosti, je možné určit, která komodita je pro podnik klíčová. Právě investováním do drahých kovů ve fyzické podobě může podnik diverzifikovat riziko a dosahovat lepších výnosů.

1. Vybrané drahé kovy

1.1 Stříbro

Ačkoli stříbro se netěší takové oblibě jako zlato, ukazuje se tento drahý kov jako výhodná investice. Oproti zlatu je dostupnější drobným investorům, kteří mohou kupovat určité objemy tohoto drahého kovu a tak výhodně investovat svoje volné finanční prostředky. Existuje několik společností, které se zabývají prodejem a nákupem stříbra např. slitek z této komodity o 100g se dal koupit 11. 3. 2014 za 2 037 Kč. (Auportal, 2014)

Řada investorů vůbec netuší, jaké výhody tento investiční instrument přináší. Jedním významným znakem pro tento cenný kov je jeho množství, protože je ho méně než zlata. Dále se velice hojně využívá pro průmyslovou výrobu jako je např. výroba počítačů, mobilních telefonů. Odborníky je považován za podhodnocený kov, protože lidé preferují hlavně investice do zlata. V budoucnu se očekává právě nárůst ceny této klíčové komodity s ohledem na vyčerpání dostupných zdrojů. (GoldenGate, 2014)

Shipman (2007, str. 100) upozorňuje na to, *že stříbro je klíčový vodič pro elektřinu a teplo a je nepostradatelný pro fotografický průmysl.* Největší fyzické objemy tohoto drahého kovu jsou obchodovány v Londýně. (Rejnuš, 2001)

1.2 Zlato

Jedná se o drahý kov, který je preferován a oblíben jak u profesionálních, ale i drobných investorů, pro které je dostupný. Jednou z jeho výborných vlastností je jeho likvidita za finanční prostředky. Tento drahý kov se ukazuje jako výborná ochrana proti inflaci a vykazuje dlouhodobé zhodnocení. Zlato je velice významné pro obchodní a centrální banky.

Stejně jako stříbro i zlato nachází využití v průmyslu a to hlavně v elektrotechnickém, pro svoje výborné vlastnosti pro vodivost tepla a elektřiny. Dále je klíčové pro výrobu různých šperků a ozdob. Nelze opomenout hlavně význam v minulosti u dentistů. (Shipman, 2007)

Na druhou stranu, Rogers (2008) zdrůrazňuje kritický postoj k této komoditě. Toto tvrzení spatřuje v připoutání se k tomuto drahému kovu, která může vyústit až v posedlost, což může narušovat investiční záměry. U investování do zlata jsou vytvářeny takové emoce, které se jinde nespatřují.

Investováním do této klíčové komodity se zabývají i další autoři např. Musílek (1999), Revenda (2010), Bocker (2009), ať už ve fyzické podobě nebo papírové podobě. V papírové podobě mezi nejdůležitější instrumenty řadíme zlaté futures, opce a warranty.

2. Investování do drahých kovů na základě zvoleného přístupu psychologické analýzy

Pro investování do drahých kovů byla vybraná psychologická analýza a konkrétní psychologický přístup podle Drasnara. Tato analýza se však využívá hlavně při investování do akcií. Avšak pro začínající investory je tento přístup a jeho využití při investování do vybraných drahých kovů jednoduchý. Přístup se dá matematicky vyjádřit bez složitých matematických výpočtů nebo modelů.

2.1 Drasnarova investiční psychologie

Tato koncepce je velice jednoduchá, protože vyjadřuje nálady investorů na trzích při investování do vybraných instrumentů. Nálady představují dva hlavní atributy a to chamtivost a strach, které určují dynamiku mysli. (Drasnar, 1995) V případě, že kurzy rostou, pohybují se investoři na býčí fázi, pak se projevuje chamtivost a opačně, kdy kurzy klesají, pak se objevuje strach investičního publika. Vzestupné a sestupné trendy se od sebe liší hlavně časovou délkou vlivu, která je podněcována dominancí chamtivosti nebo strachu. (Rejnuš, 2001)

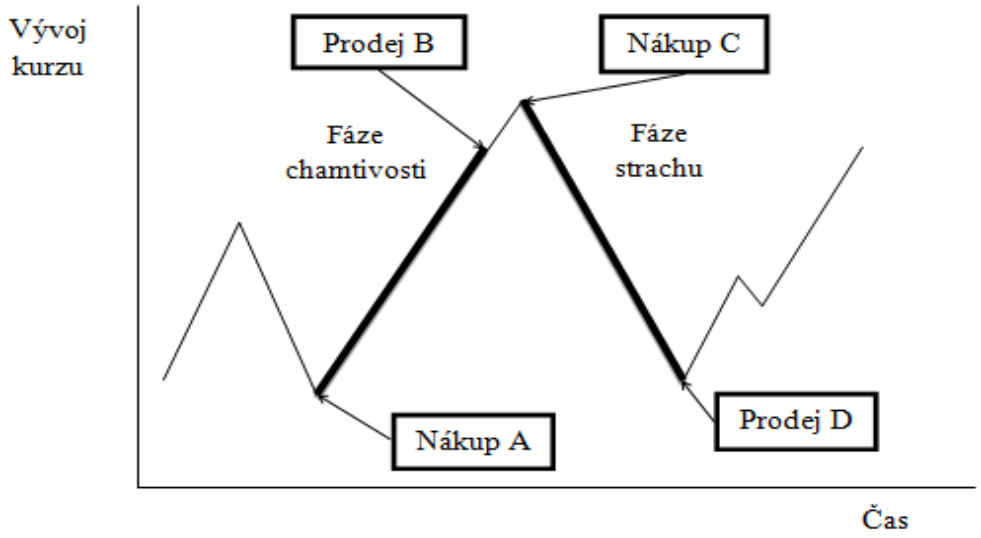
Většina lidí všeobecně touží zbohatnout co nejdříve a nejrychleji s minimálními náklady a riziky s takovým to bohatstvím spojenými. Právě vytvoření co největšího majetku a tím i bohatství vede zpravidla právě k chamtivosti, která však může přerůst v hazard. Další problém je spojen s tržní cenou takové investice a její likviditou, protože určité aktivum bude možné prodat až od určité ceny a to zpravidla může být ztrátové pro řadu investorů.

Ačkoli je tato koncepce velice jednoduchá a je založena pouze na dvou lidských vlastnostech a to strachu a chamtivosti, lze ji jednoduše matematicky a graficky vyjádřit. Z grafického zobrazení nastalé situace na trhu je možné provést matematické vyjádření, pro které je důležitý okamžik nákupu a prodeje zvoleného investičního instrumentu, který je vyjádřen na obrázku 1. Tento okamžik se dá spočítat a tím i získat výsledek o ztrátě nebo zisku pro investora buď, v peněžních nebo v procentních jednotkách a to:

Brutto výnos = (prodejní – nákupní cena) * počet investičních instrumentů (1)

Brutto rentabilita = (prodejní – nákupní cena/nákupní cena) * 100 (2)

Na obrázku 1 vidíme dvě situace na trhu, které investorovi buď přinesou ztrátu, nebo zisk podle tohoto psychologického přístupu. V případě že investor nakoupí např. drahé kovy v bodu nákupu A a uskuteční prodej v bodu B, investor bude mít zisk. Avšak pokud bude proveden pokyn nákupu v bodě C a prodej uskutečněn v bodě D utrpí investor ztrátu. Výše ztráty nebo zisku se poté dá určit podle výše uvedených výpočtů.



Obrázek 1 Nákup a prodej investičního instrumentu podle Drasnarova přístupu
Zdroj: [vlastní zpracování]

3. Investování do stříbra a zlata na základě zvoleného přístupu psychologické analýzy v praxi

Budeme předpokládat, že např. podnik zabývající se výrobou nábytku se rozhodl svoje volné finanční prostředky investovat do drahých kovů. Jedná se o nové podnikatelské prostředí, kde podnik neprovádí svoje hlavní podnikatelské aktivity. Manažeři podniku si vybrali pro investování zlato a stříbro, kde obchody bude uskutečňovat pouze ve fyzické podobě těchto drahých kovů. Pro stanovení vhodného okamžiku pro nákup a prodej se rozhodl management využívat psychologický přístup podle Drasnara. Tento přístup bude doplněn o čárový graf z technické analýzy, ze kterého lze vypozorovat měnící se nálady investorů.

3.1 Drasnarův přístup aplikovaný při investování do stříbra a zlata

Drasnarova koncepce je založena dvou dominantních silách a to strachu a chamtivosti. Z obrázků 2 a 3 jasně vyplývá, že tato koncepce se vyskytuje v grafech několikrát během tří měsíců. Tento přístup umožňuje určení výše ztráty nebo výnosu podle vzorců uvedených v podkapitole 2.1, záleží velice na vhodném okamžiku nákupu a prodeje.

V případě, že se management rozhodl nakoupit dne 10. 12. 2013 zlato v celkové hodnotě 2 524 124 Kč, kdy jedna trojská unce stála 25 241,24 Kč a prodal všechny svoje zlaté rezervy např. 30. 12. 2013 za 23 779,31 Kč za jednu trojskou unci, je možné určit výši ztráty podle těchto matematických vzorců:

Brutto výnos = (23 779,31 – 25 241,24) * 100 = - 146 193 Kč (3)

Brutto rentabilita = (23 779,31 – 25 241,24)/ 25 241,24 * 100 = - 5,79 % (4)

Z uvedených výpočtů vyplývá, že vedení podniku udělalo chybné rozhodnutí a podnik utrpěl ztrátu, která je vyjádřena jak v peněžních jednotkách, ale i v procentech, lze tedy konstatovat, že investora zachvátil strach ze ztráty finančních prostředků.

Na druhou stranu může nastat i pro podnik příznivá situace, která vyplývá z obrázku 3, to znamená, že podnik nakoupil ve stejný den i stříbro tedy 10. 12. 2013, v přibližné hodnotě jako zlato. Management nakoupil stříbro v celkové hodnotě 2 500 073,95 Kč, kdy jedna unce této komodity stála 406,45 Kč. Prodej stříbra byl uskutečněn 24. 2. 2014, kdy cena jedné unce byla 440,19 Kč. Výše zisku se dá opět určit podle výše uvedených vzorců:

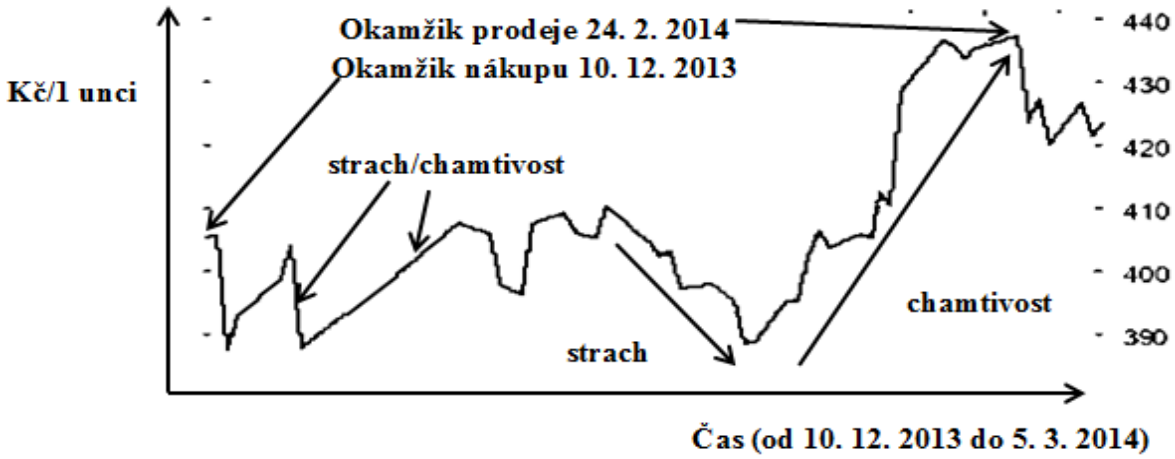
Brutto výnos = (440,19 – 406,45) * 6 151 = 207 534,74 Kč

Brutto rentabilita = (440,19 – 406,45)/406,45 * 6 151 = 8,3 %

Z výsledků výpočtů vyplývá, že management podniku zvolil vhodný okamžik nákupu, ale i prodeje, kdy prodával se ziskem, a to v době, kdy převládala dominantní síla na trhu, kterou byla chamtivost.

Obě tyto vzniklé situace jsou vyznačeny v obrázcích 2 a 3, dále jsou v obrázcích vyznačeny některé dominantní síly chamtivosti a strachu, které se během tohoto zvoleného časového úseku vyskytly.

Obrázek 2 Nákup a prodej zlata podle Drasnarova přístupu
Zdroj: [vlastní úprava podle (Kurzy, 2014)]



Obrázek 3 Nákup a prodej stříbra podle Drasnarova přístupu
Zdroj: [vlastní úprava podle (Kurzy, 2014)]

ZÁVĚR

V odborné literatuře je podrobně popsána fundamentální a technická analýza u většiny investičních instrumentů a již méně nebo vůbec psychologická analýza. V případě, že podnik začne investovat podle psychologické analýzy, může se to ukázat jako konkurenční výhoda, která se může projevit např. lepším postavení na trhu.

Ačkoli na konkrétním praktickém příkladu podnik zvolil nezvyklý trend v investování do komodit pomocí psychologické analýzy, lze to považovat za krok vpřed, přestože na jedné z komodit prodělal, ale na druhé vydělal. Je třeba si uvědomit, že rozhodující je okamžik nákupu a prodeje, což platí i pro drahé kovy. Dále je třeba mít na mysli, že se jedná o cenné kovy, které se zhodnocují v delším časovém horizontu a to zpravidla za tři a více let. Na zlato a stříbro ve fyzické podobě nelze pohlížet jako na spekulativní investici, ale jako na dlouhodobou investici. Právě rozhodnutí managementu o investování podle psychologické analýzy do drahých kovů se ukazuje jako nový trend, který může posílit postavení podniku na trhu.

Investování volných finančních prostředků do drahých kovů se může prokázat jako výborná vyjednávací pozice pro podnik při ručení, získání úvěru, zakázky apod. Podnik touto investicí diverzifikoval riziko a vytvořil širší portfolio svých majetkových aktiv.

LITERATURA

[1] AUPORTAL [online]. Stříbrné slitky a cihly [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: http://www.auportal.cz/stribrne-slitky-a-cihly/

[2] BOCKER, H. J. Svoboda jménem zlato: vzpoura ve světě papírových peněz. Praha: Austria Gold CZ, 2009. 147 s. ISBN 978-80-254-4979-0

[3] DRASNAR, G. Hazardní hry úvod do spekulace s cennými papíry. Praha: Academie, 1995. 108 s. ISBN 80-200-0510-2

[4] GOLDENGATE [online]. Další důvody proč mít stříbro [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: http://www.goldengate.cz/dalsi-duvody-proc-mit-stribro/

[5] KRABEC, J. Finanční trhy. Praha: D-Consult, 2004. 147 s. ISBN 80-7265-061-0

[6] Kurzy [online]. Stříbro [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: http://www.kurzy.cz/komodity/index.asp?A=5&idk=88&od=10.12.2013&do=5.3.2014&curr=CZK

[7] Kurzy [online]. Zlato [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: http://www.kurzy.cz/komodity/index.asp?A=5&idk=87&od=10.12.2013&do=05.03.2014&curr=CZK

[8] MUSÍLEK, P. Finanční trhy a investiční bankovnictví. Praha: ETC Publishing, 1999. 852 s. ISBN 80-86006-78-6

[9] NESNÍDAL, T., PODHAJSKÝ, P. Obchodování na komoditních trzích průvodce spekulanta. Praha: Grada Publishing, 2007. 200 s. ISBN 80-247-1851-0

[10] REJNUŠ, O. Teorie a praxe obchodování s cennými papíry investice do cenných papírů, světové kapitálové trhy, specifika soudobého kapitálového trhu České republiky. Praha: Computer Press, 2001. 257 s. ISBN 80-7226-571-7

[11] REVENDA, Z. Peníze a zlato. Praha: Management Press, 2010. 256 s. ISBN 978-80-7261-214-7

[12] ROGERS, J. Žhavé komodity jak může kdokoliv investovat se ziskem na světových trzích. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2342-6

[13] SEJKORA, F., HORČIČKA, A. Náklady zastoupení a dividendy. Mezinárodní vědecká konference – Hradecké ekonomické dny 2014. Sborník recenzovaných příspěvků – Díl III. Hradec Králové: Gaudeamus, 2014. 476 s. ISBN 978-80-7435-368-0

[14] SHIPMAN, M. Komodity jak investovat a vydělat. Brno: Computer Press, 2007. 133 s. ISBN 978-80-251-1866-5

KONTAKT

Ing. Josef Novotný, Ph.D.
Univerzita Pardubice
Ústav podnikové ekonomiky a managementu
Studentská 95
532 10 Pardubice
Česká republika
e-mail: josef.novotny@upce.cz

RYZYKO W OCHRONIE ZDROWIA
THE RISK IN HEALTH CARE

Kinga Nowak

ABSTRACT
The article is an attempt to systematize the issues and the concepts related to risk in the health sector and the fundamental areas of its occurrence. Exegesis of basic definitions of the terms risk, areas the prevalence, diagnosis of risk and measurement methods with special regard to the specifics of the health services sector were conducted.

KEY WORDS
Risk, health care, health care organizations, patient safety, occupational risk

JEL Classification
I11, I19, H32,

WSTĘP

Istota działania każdego systemu, w tym także zdrowotnego, polega na współpracy jego uczestników i wzajemnym ich współdziałaniu. Taka kooperacja obciążona jest jednak ryzykiem, które w dobie konkurencyjności na rynku usług medycznych oraz wzrostu świadomości pacjentów, musi wymuszać na organach zarządzających podejmowanie decyzji popartych realnymi i konstruktywnymi analizami ilościowymi. Wszystkie instytucje, które pełnią funkcję interesariuszy w systemie opieki zdrowotnej, a więc publiczny płatnik, rząd, samorządy terytorialne, właściciele/udziałowcy podmiotów działalności leczniczej, czy wreszcie pojedyńczy pacjent, współistnieją i współdziałają w ramach jednego systemu ochrony zdrowia, jednocześnie istniejąc w nim jako samodzielne jednostki. Każda ze stron, narażona jest na specyficzne dla siebie ryzyko, ale także determinuje powstawanie takich ryzyk w innych grupach z którymi kooperuje na rynku usług medycznych. Nowoczesny system ochrony zdrowia musi reagować na zagrożenia i powikłania, jakie wiążą się z istnieniem ryzyk, jednak warunkiem poprawnego działania jest pomiar, kontrola, a nade wszystko przewidywanie ryzyka.

Ryzyko w ochronie zdrowia z perspektywy pracowników, pacjentów i jednostki.

W związku z dynamicznym rozwojem systemu ochrony zdrowia, kadra zarządzająca musi być świadoma zagrożeń i powikłań, jakie wiążą się z istnieniem ryzyk a także konsekwencji jakie z ich tytułu wynikają. Uwzględniając obszary ryzyka identyfikowane z perspektywy uczestników procesu, należy zauważyć, iż ryzyko często funkcjonuje w kontekście czegoś negatywnego, niechcianego, jednak istnieje podejście do ryzyka, jako możliwości pojawienia się efektu procesu decyzyjnego niezgodnego z szacunkami i przewidywaniem, co wydaje się dopełniać rozumienie ryzyka i stanowi pełniejsze jego określenie.

Bez względu na typ organizacji medycznej, źródłem zagrożenia jest środowisko pracy, które naraża pracownika na ryzyko związane z działaniem czynników biologicznych,

chemicznych, fizycznych, psychospołecznych oraz ergonomicznych[1]. W warunkach klinicznych, pracownicy eksponują się na ryzyko, nie tylko poprzez bezpośredni kontakt z pacjentem, ale również poprzez udział w procesie diagnostyczno – terapeutycznym. Liczne badania prezentują szerokie spektrum ryzyk od krótkotrwałych ostrych zagrożeń spowodowanych wypadkami bądź kontaktem z czynnikiem zakaźnym (ryzyko infekcji), do ryzyk wynikających z długoterminowej ekspozycji na różne czynniki powodujące długotrwałe skutki uboczne (ryzyko zaburzeń układu rozrodczego, ryzyko wystąpienia choroby nowotworowej u pracownika sektora) [2].

Choroby zawodowe pracowników medycznych, od lat stanowią znaczny odsetek przypadków monitorowanych przez Centralny Rejestr Chorób Zakaźnych. Zdecydowana większość przypada w udziale pracownikom szpitala. Do najważniejszych czynników zawodowego ryzyka w środowisku pracy, jakim jest szpital, zalicza się czynniki biologiczne, znajdujące się w materiale pochodzącym od zakażonych pacjentów [3].

Należy zwrócić uwagę na fakt, że nie wszyscy pracownicy (personel medyczny) są w jednakowym stopniu narażenia na działanie czynników ryzyka. Dlatego, biorąc pod uwagę rodzaj zakresu obowiązków, pracowników dzieli się na dwie grupy:

1. pracowników wykonujących pracę związaną z minimalnym ryzykiem przerwania ciągłości tkanek i tym samym w niewielkim stopniu narażonych na zakażenie wirusami przenoszonymi drogą krwiopochodną
2. pracowników wykonujących pracę wiążącą się z dużym ryzykiem przerwania ciągłości tkanek i tym samych narażonych na zakażenie drobnoustrojami przenoszonymi drogą krwiopochodną udział np.: odbieranie porodów [4].

Zagrożenia psychospołeczne wiążą się z sposobem planowania i organizacji pracy, jak również z ekonomicznym i społecznym wymiarem tej pracy, i nie są one obojętne dla ryzyka. Konsekwencje szkodliwego oddziaływania psychospołecznych czynników ryzyka odczuwalne są przez osoby zatrudnione pod postacią stresu, prowadząc niejednokrotnie do pogorszenia zdrowia psychicznego i fizycznego. Literatura przedmiotu wymienia zestaw charakterystycznych czynników ryzyka związanych z pracą, które w sposób szczególny dotykają pracowników ochrony zdrowia. Należą do nich: wysokie oczekiwania w powiązaniu z niedostatkiem czasu, umiejętności i wsparcia społecznego, *praca z umierającymi*, *konfrontacja z bólem*, *sytuacje kryzysowe*, *wystawienie na traumatyczne przeżycia*, *skargi i spory sądowe* [5].

W procesie świadczenia usług medycznych, a szczególnie szpitalnych, zasadnicze znaczenia ma świadomość, iż ryzyko należy łączyć z decyzją nie zaś z przeznaczeniem. Decyzje, które zapadają w procesie diagnostycznym, dotyczą wyboru pewnego rozwiązania - z grupy alternatywnych rozwiązań, które w danym momencie i warunkach jest możliwe do realizacji przy uwzględnieniu wytycznych Towarzystw Naukowych i standardów postępowania. Bober, zakłada, że wyboru najlepszego z możliwych rozwiązań terapeutycznych, dokonują zarówno lekarz, jaki i pacjent, kierując się wyznacznikiem

---

[1] Ocek ., Soyer Turk M.., Aksan D. A.., Hassoy H., Manavgat Sakaoğlu S..: *Risk perception of occupational hazards among dental health care workers in a dental hospital in Turkey*, International Dental Journal, 58, 2008, pp.199-207

[2] Vecchio D., Sasco A. J., Cann C., I.*: Occupational risk in health care and research*, American Journal of Industrial Medicine, 43, 2003, pp.369-397

[3] Pepłońska B., Szeszenia – Dąbrowska N.*: Choroby zawodowe pracowników szpitali, 2001*, Medycyna Pracy, 53, 5, 2002, s.369-374

[4] Rybacki M., Piekarska A.; *Zapobieganie zakażeniom krwiopochodnym u personelu medycznego poradnik dla służb BHP, PIS i PiP, pracodawców i pracowników*, Oficyna Wydawnicza Instytutu Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódz, 2008, s.35, ISBN 978-83-60818-01-1

[5] E – Facts 46, *Promowanie zdrowia psychicznego w sektorze ochrony zdrowia*, Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, https://osha.europa.eu/pl/publications/e-facts/efact46, 01.04.2014,

w postaci modelowej organizacji ochrony zdrowia zorientowanej na zapewnienie bezpieczeństwa i satysfakcji zdrowotnej klienta [6]. Nieszporska z kolei akcentuje konieczność rozdzielanie ryzyka decyzji pacjenta od ryzyka *stricte* medycznego.

Ryzyko utraty zdrowia/życia wydaje się mieć zasadnicze znaczenie, z punktu widzenia odbiorców świadczeń medycznych. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że analizy tego ryzyka dokonuje zazwyczaj ubezpieczyciel, nie zaś pacjent [7]. Punktem wyjścia do zrozumienia, czym jest ryzyko utraty zdrowia oraz określenia, jakie szkody i straty mogą powstać w wyniku zadziałania tego ryzyka jest sama definicja zdrowia. W związku z tym, neutralizacja ryzyka utraty zdrowia ma za cel rekompensować pojedyncze/wszystkie skutki utraty zdrowia na skutek działania ryzyka[8].

Wzrastający poziom świadomości społecznej w zakresie problematyki bezpieczeństwa pacjenta - co automatycznie łączy się jakością usług medycznych, łatwym dostępem do informacji oraz istotnym udziałem środków masowego przekazu w tropieniu błędów medycznych, składają się na wzrost liczby spraw sądowych o błąd w sztuce [9].

Problematykę bezpieczeństwa pacjenta w kontekście ryzyka zaistnienia błędu medycznego, można rozpatrywać w dwóch powiązanych ze sobą kategoriach. Pierwszą z nich stanowi powaga samego wypadku, uzależniona od częstotliwości i stopnia uszkodzenia, druga natomiast odnosi się do braku zaufania pacjenta do personelu medycznego i organizacji w zakresie rzetelnego postępowania w momencie zaistnienie danego zdarzenia niepożądanego. Warto zauważyć, iż kwestia rozległości i rozmiaru uszkodzeń, powstałych na skutek błędu diagnostyczno – terapeutycznego, pozostaje w ścisłym związku z budową bezpiecznego systemu ochrony zdrowia [10]. Badania nad przyczynami zdarzeń niepożądanych i tzw. *patient injuries,* pozwoliły na wydzielenie pięciu, jakościowo zróżnicowanych kategorii potencjalnych czynników ryzyk. Należą do nich: duży napływ pacjentów, brak doświadczonego personelu medycznego, niewłaściwa wymiana informacji między personelem, ale także między pracownikami a pacjentem oraz brak współpracy między członkami zespołu interdyscyplinarnego, obciążenia związane z czasem pracy i uwarunkowani środowiska fizycznego[11].

Zasadnicze znaczenie dla funkcjonowania systemu opieki zdrowotnej ma świadczeniodawca reprezentowany przez podmioty lecznicze. Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r o działalności leczniczej, wymienia organizacje, które mogą wykonywać działalność leczniczą. Szczególne miejsce w tej hierarchii ma placówka wykonująca kompleksowe świadczenia zdrowotne polegające na: diagnozowaniu, leczeniu, pielęgnacji i rehabilitacji, czyli szpital [12].

Szpital, podobnie jak inne przedsiębiorstwa, ponosi określone ryzyka związane z rodzajem prowadzonej działalności. Nieszporska dzieli je na dwie kategorie: ryzyka specyficzne, do których zalicza się ryzyka: systemowe, prawne, finansowe, spekulacyjne związane z zarządzaniem placówką medyczną czy ryzyko braków kadrowych. Druga

---

[6] Bober B.: *Metody analizy i oceny uwarunkowań ryzyka decyzyjnego w zarządzaniu procesowym świadczeń usług w szpitalach publicznych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2013, s. 35-36, ISBN 978-83-7205-324-4

[7] Nieszporska S.: *Ryzyko w ochronie zdrowia*, Logistyka, 5, 2012, s. 149-152

[8] Holly R.: *Ubezpieczenia zdrowotne w polskim systemie ochrony zdrowia*, Polityka Zdrowotna, 10, 2012, s.5-19

[9] Truszkiewicz, W.: *Przykłady roszczeń pacjentów – charakterystyka roszczeń i rola dokumentacji medycznej*, BSL, Warszawa, 2013, PZU, http://www.ptmu.org.pl/ptmu/plik/konferencja-ptmu-truszkiewicz-pzu_nn5730.pdf 06.04.2014

[10] Itoh K.,Andersen H. B., Madsen M. D., Østergaard D.,Ikeno M.*: Patient views of adverse events: Comparisons of self-reported healthcare staff attitudes with disclosure of accident information,* Applied Ergonomics 37, 2006, pp. 513–523

[11] Ödegård S., Hallberg L.*: Perceived potential risk factors in child care*, Journal of Health Organization and Management, Vol. 18, No. 1, 2004, pp. 38-52

[12] Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej, Dz.U. 2011 nr 112 poz. 654, atr.2, ust 1, pkt. 11

kategoria to ryzyka niespecyficzne np. ryzyka techniczne, majątkowe, ryzyka związane z procederami karalnymi bądź ryzyko transportowe [13]. Z kolei Witczak, cytując za Kendalem, wyodrębniła pięć głównych kategorii ryzyka: rynkowe – wiążące się z groźbą poniesienia straty z tytułu zmiany cen kontraktów znajdujących się w posiadaniu szpital, prawne – generujące straty na skutek prowadzenia działalności wykraczającej poza normy odpowiednich przepisów prawa, kredytowe – będące konsekwencją występowania podmioty leczniczego w roli dłużnika, operacyjne – generujące straty wynikłe z niedostosowania lub zawodności procesów wewnętrznych, ludzi, systemów technicznych oraz ze zdarzeń zewnętrznych i wreszcie ryzyko biznesowe – łączone z prowadzoną przez przedsiębiorstwo działalnością gospodarczą [14].

Szpital jako podmiot gospodarczy, działa na różnorodnych płaszczyznach i w różnych obszarach. Jednym z podstawowych obszarów tejże działalności jest strefa finansowa, która obrazuje sytuację szpitala i efektywność procesów zarządzania tą jednostką. Analiza działalności podmiotu leczniczego z perspektywy zagrożeń wyłaniających się z obszaru finansowego, pozwala identyfikować następujące kategorie ryzyk: ryzyko planowania finansowego, ryzyko finansowe, podatkowe, ryzyko ujemnego wyniku finansowego, ryzyko inwestycyjne, ryzyko zarządzania zasobami majątkowymi oraz ryzyko zaopatrzenia i dostaw[15]. Oprócz ryzyk, charakterystycznych dla przedsiębiorstw usługowych, szpital ponosi dodatkowe ryzyko odpowiedzialności cywilnej z tytułu prowadzonej działalności leczniczej. Ryzyko to ma znaczenie krytyczne i może zagrozić egzystencji szpitala.

Próba pomiaru ryzyka w ochronie zdrowia

Teoria ryzyka znajdująca zastosowanie w wielu dziedzinach wiedzy podpowiada, w jaki sposób mierzyć ryzyko, oferuje także szeroką gamę narzędzi w tym zakresie (np.: [4], [13]). Zaawansowane metody inżynierii finansowej, matematyki finansowej, czy teorii procesów stochastycznych odwołują się do metod: VaR (*Value at Risk*), *Event Trees* (ETA) i *Fault Trees* (FTA), czarnych punktów (*black spots*), analizy szumu i innych parametrów procesów stochastycznych, czy *risk driver*.

W polskich realiach problem pomiaru i kontroli ryzyka w podmiotach działalności leczniczej jest coraz częstszym elementem uwzględnianym w procesie zarządzania szpitalem, przychodnią czy gabinetem lekarskim. Wśród organizacji, które z coraz większą uwagą przyglądają się ryzyku, znajdują się placówki medyczne, mające wyodrębnione w swojej strukturze wyspecjalizowane centra zarządzania ryzykiem. Metodyka polega na przygotowaniu ścieżki, według której postępuje tj. identyfikacja obszarów ryzyka w danej placówce, szacowanie aktywności jednostki w zakresie: jednostek administracji placówki, usług medycznych, działalności dydaktycznej, zasobów ludzkich, systemów informatycznych, konkurencyjności, konserwacji technicznej, usług pozamedycznych, finansów, podział ryzyka na kategorie w zależności od obszaru, odnosi do priorytetów zarządzania i daty dokonania ostatniej kontroli lub audytu.

Kategorie ryzyka koncentrują się wokół pięciu grup: znaczące – utożsamiane z efektywnością kosztową, czy możliwością pojawienia się strat finansowych, wskaźniki operacyjne – rozumiane jako system łatwości przystosowania się placówki do zmian, ze

[13] Nieszporska S.: op.cit.
[14] Witczak I.*: Ekonomika szpitala: uwarunkowani, elementy, zasady*, CeDeWu. Pl – Wydawnictwa Fachowe, Warszawa, 2019, s. 217 -219, ISBN: 978-83-7556-017-6
[15] Dwornikowska – Dąbrowska M.: *Problemy decyzyjne menedżerów ochrony zdrowia. Czy jest możliwa poprawa efektywności zarządczej,* w: Kongres_Medmetriq,, 30.09-02.10.2013, Gdańsk, http://pinmed.pl/kongres/wp-content/uploads/Kongres_Medmetriq_02_ _Czy_jest_mozliwa_poprawa_efektywn1.pdf, 08.04.2014

szczególnym uwzględnieniem reguł wewnątrzszpitalnych, kontrola wewnętrzna - rozumiana jako ocena systemu kontroli w każdej jednostce organizacyjnej szpitala, jakość zarządzania – reprezentowana przez wszelkie działania związane z organizacją i porządkowaniem struktur szpitalnych oraz transferem informacji, czynniki zewnętrzne – rozumiane jako kompleksowa skuteczność w przeprowadzaniu zmian otoczenia szpitalnego. W kategorii priorytetów zarządzania uwzględnia się opinie dyrektorów odpowiedzialnych za dane obszary działalności.

Ciekawą próbą zwiększenia bezpieczeństwa pacjentów połączoną z szukaniem minimalizacją kosztów dla szpitali, jest praca nad wdrożeniem nowatorskiego na polskim rynku projektu zarządzania ryzykiem z zastosowaniem teorii tzw. „czarnych punktów". Takie próby podjęły m.in. szpitale świdnicki czy sanocki. Zarzadzanie ryzkiem w oparciu o tą teorię, zmierza do identyfikacji zdarzeń niepożądanych, które najczęściej powodują zgony i wydłużają hospitalizację. „Czarny punkt" utożsamiany jest tutaj z miejscem szczególnie niebezpiecznym, którym może być blok operacyjny, sterylizatornia, sala cięć cesarskich, serologia itp. lub określona procedura medyczna, która stwarza zagrożenie dla powikłań. Metoda „czarnych punktów", bazuje na identyfikacji ryzyka, hierarchii niebezpieczeństw i zaproponowaniu działań naprawczych. Taka procedura powtarzana jest wielokrotnie, co pozwala na zlikwidowanie najgroźniejszych niebezpieczeństw (czarnych punktów) skupionych najpierw na jednym poziomie drzewa hierarchicznego, później na kolejnym itd. Na podstawie takiej cyklicznie powtarzanej procedury przeprowadza się analizę statystyczną zmierzającą do oceny efektywności medycznej. Buduje się model prognostyczny i ocenia trafność prognozy. Liczbową ocenę zmniejszenia ryzyko zdarzeń niepożądanych przekłada się na efekt ekonomiczny, a więc oszczędności finansowe. Wydaje się, iż elementem który zmniejsza szeroko rozumiane ryzyko w działalności podmiotów leczniczych jest wprowadzenie norm ISO. Z jednej strony wprowadzają one reżim postepowań uznawany za bezduszny, jednak na każdym etapie realizowanego świadczenia medycznego zmniejszają ryzyko ewentualnego popełnienia błędu, co pozwla uniknąć ryzyka procesu odszkodawczego wobec pacjenta czy utraty umowy na świadczenie usług medycznych z płatnikiem publicznym.

ZAKOŃCZENIE

Każda gospodarka egzystuje w warunkach ryzyka. Każdy sektor tej gospodarki narażony jest zatem na ryzyko, czy też zagrożenie. W zależności od rodzaju działalności ludzkiej ryzyko pojmowane jest różnie, a jego wielorakie określenia determinują stosowanie rozlicznych metod jego pomiaru, kontroli [16] i zarządzania

Swoistego wymiaru nabiera ryzyko w odniesieniu do systemu ochrony zdrowia, a więc do układu złożonego nie tylko ze względu na jego strukturę, ale także na wielowymiarowy charakter usług, zróżnicowane opinie i utrudnioną metodologię systematyzacji i uporządkowania podstawowych pojęć z zakresu ekonomii w tym obszarze. Nowoczesna placówka medyczna, która stara się utrzymać na konkurencyjnym rynku, musi zacząć wykorzystywać metody ilościowe w procesie zarządzania. Identyfikacja ryzyk, a następnie jego pomiar zastosowanie w ekonomicznej ocenie placówki powszechnie stosowanych w świecie metod, są swoistym gwarantem dla efektywnego zarządzania ryzykiem. W świetle takich konieczności, ale także rzeczywistych możliwości i sytuacji, w jakich muszą się odnajdować i radzić sobie publiczne palcówki ochrony zdrowia, szczególne miejsce zajmuje umiejętne zidentyfikowanie tych zagrożeń, wykluczenie ich, a w przypadku komplikacji – zminimalizowanie ryzyka do absolutnego minimum.

[16] Ustawa o działalności leczniczej, op.cit, art. 111

LITERATURA

[1] BOBER B.: *Metody analizy i oceny uwarunkowań ryzyka decyzyjnego w zarządzaniu procesowym świadczeń usług w szpitalach publicznych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2013, s. 35-36, ISBN 978-83-7205-324-4

[2] DWORNIKOWSKA - DĄBROWSKA M.: *Problemy decyzyjne menedżerów ochrony zdrowia. Czy jest możliwa poprawa efektywności zarządczej,* w: Kongres_Medmetriq,, 30.09-02.10.2013, Gdańsk, http://pinmed.pl/kongres/wp-content/uploads/Kongres_Medmetriq_02_ _Czy_jest_mozliwa_poprawa_efektywn1.pdf, 08.04.2014

[3] E – Facts 46, *Promowanie zdrowia psychicznego w sektorze ochrony zdrowia,* Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, https://osha.europa.eu/pl/publications/e-facts/efact46, 01.04.2014,

[4] HOLLY R.: *Ubezpieczenia zdrowotne w polskim systemie ochrony zdrowia*, Polityka Zdrowotna, 10, 2012, s.5-19

[5] ITOH K., ANDERSEN H. B., MADSEN M. D., ØSTERGAARD D.,IKENO M.*: Patient views of adverse events: Comparisons of self-reported healthcare staff attitudes with disclosure of accident information,* Applied Ergonomics 37, 2006, pp. 513–523

[6] NIESZPORSKA S.: *Ryzyko w ochronie zdrowia*, Logistyka, 5, 2012, s. 149-152

[7] OCEK Z., SOYER T. M., AKSAN D. A., HASSOY H, MANAVGAT SAKAOĞLU S..: *Risk perception of occupational hazards among dental health care workers in a dental hospital in Turkey*, International Dental Journal, 58, 2008, 199-207

[8] PEPŁOŃSKA B., SZESZENIA – DĄBROWSKA N.*: Choroby zawodowe pracowników szpitali, 2001*, Medycyna Pracy, 53, 5, 2002, 369-374

[9] RYBACKI M., PIEKARSKA A.; *Zapobieganie zakażeniom krwiopochodnym u personelu medycznego poradnik dla służb BHP, PIS i Pip, pracodawców i pracowników*, Oficyna Wydawnicza Instytutu Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódz, 2008, s.35, ISBN 978-83-60818-01-1

[10] TRUSZKIEWICZ, W.: Przykłady *roszczeń pacjentów – charakterystyka roszczeń i rola dokumentacji medycznej*, BSL, Warszawa, 2013, PZU, http://www.ptmu.org.pl/ptmu/plik/konferencja-ptmu-truszkiewicz-pzu_nn5730.pdf 06.04.2014

[11] USTAWA z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej, Dz. U. 2011 nr 112 poz. 654

[12] WITCZAK I.*: Ekonomika szpitala: uwarunkowani, elementy, zasady*, CeDeWu. Pl Wydawnictwa Fachowe, Warszawa, 2019, s. 217 -219, ISBN: 978-83-7556-017

[13] VECCHIO D., SASCO A. J., CANN C., I.*: Occupational risk in health care and research*, American Journal of Industrial Medicine, 43, 2003, pp.369-397

[14] ÖDEGÅRD S., HALLBERG L.*: Perceived potential risk factors in child care*, Journal of Health Organization and Management, Vol. 18, No. 1, 2004, pp. 38-52

CONTACT

Kinga Nowak, MSc, *Ph.D. student*
Department of Public Management & Social Sciences
Faculty of Economics
University of Economics in Katowice
1 Maja 50 Street, 40-287 Katowice
Poland
e-mail: nowak-kinga@hotmail.com

KĽÚČOVÉ POSTAVENIE KONKURENČNÉHO SPRAVODAJSTVA V SÚČASNOM STRATEGICKOM ROZHODOVANÍ PODNIKOV

KEY POSITION OF COMPETITIVE INTELLIGENCE IN THE PRESENT STRATEGIC DECISION MAKING OF COMPANIES

František Okruhlica

ABSTRACT

The purpose of this paper is to identify present problems of application of Competitive Intelligence methods in strategic decision making of companies in the conditions of rapidly changing competitive environment. We defined the term Competitive Intelligence theoretically and described its functions and the process of transformation of data into information, knowledge and intelligence report. The aim of this paper is to point to limits of information systems of companies which often focus on evaluation of past and present facts. Today, strategic thinking requires processing of related data that are necessary to evaluate the potential of company´s growth or early warning about sudden development trends in competition markets. In conclusion, we summarized predicative approaches that shift Competitive Intelligence more towards the centre of strategic management of companies.

KEY WORDS

Company Strategy, Risk of Strategic Drift, Competitive Intelligence, Early Warning System, Analysis of Potential Market Development, Matrix of Incidents, Scenarios Method

JEL Classification

D21, L25, M21

ÚVOD

Globálne podmienky podnikania sa zásadne zmenili pod vplyvom všestranného a masového využívania informačných a komunikačných technológií, deregulácie a prelínania sa odvetví. Dynamika súčasnej konkurencie dosiahla úroveň, kedy predovšetkým inovácie a skracovanie životného cyklu stratégií zabezpečujú podnikateľký úspech. Inovačné stratégie integrujú úsilie splniť ciele prostredníctvom strategických projektov.

Väčšina podnikov naďalej zotrváva v tradičnom plánovitom prístupe k strategickému rozhodovaniu, pričom nedostatočne využívajú nástroje zabezpečenia releventných informácií. Tým narážajú na limity svojich informačných systémov, ktoré sa často zameriavajú na vyhodnocovanie minulých a súčasných skutočností. V súčasnosti strategické rozhodovanie si vyžaduje spracovanie odvodených relevantných informácií, ktoré sú potrebné na kvalifikované zhodnotenie rastového potenciálu podniku, či včasného varovania pred náhlymi vývojovými a inovačnými tendenciami na konkurenčných trhoch.

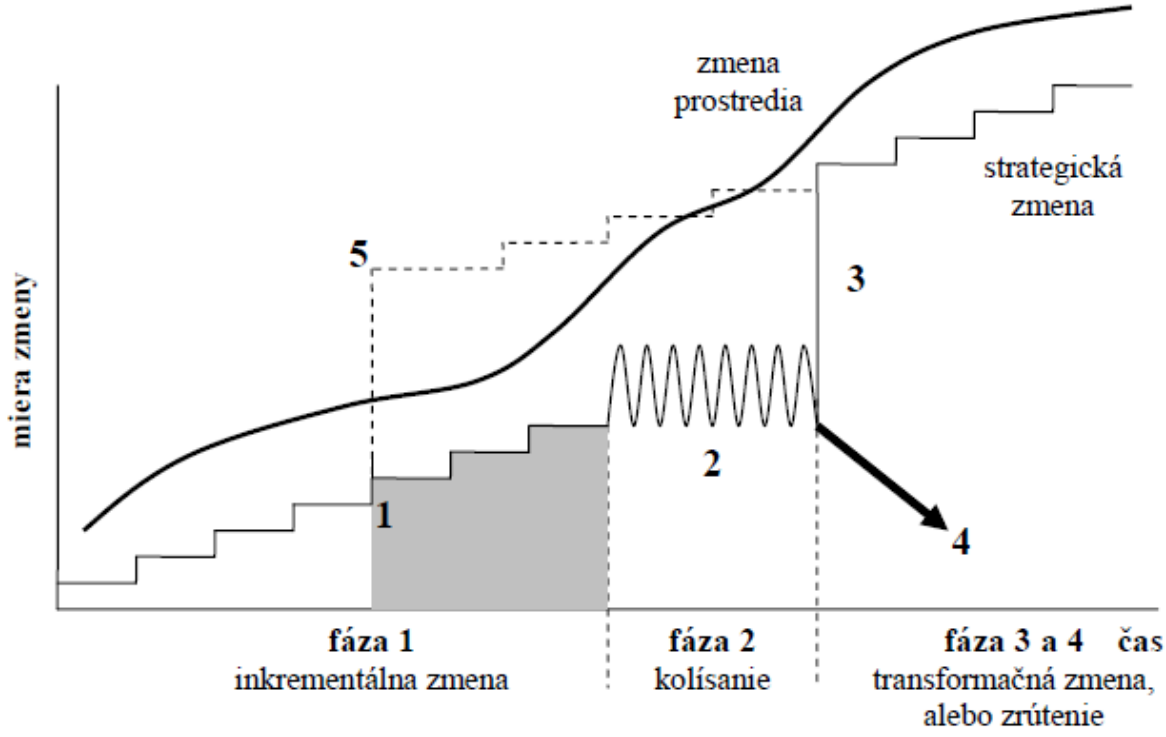
Strategické rozhodovanie v podmienkach rýchlych zmien

Dominantným znakom dlhodobého vývoja rozvinutých aj rozvíjajúcich sa ekonomík je globalizácia, ktorá zásadným spôsobom ovplyvňuje kvalitu konkurencie. Dynamické zmeny a neistoty posledných dvoch dekád testujú celý rad metód a nástrojov strategického riadenia.

[*] doc. PhDr. František Okruhlica, PhD., Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, Katedra stratégie a podnikania, podiel na projekte VEGA č. 1/0933/14 100 %

Zrýchľujúce sa tempo a frekvencia cyklických zmien priniesli pre proaktívne podniky významné príležitosti, no pre nepripravené podniky sa stali hrozbou. Prítomnosť je čoraz menej spoľahlivým sprievodcom pre prekvapujúcu a nespojitú budúcnosť. Radikálne sa skrátilo striedanie obdobia relatívne kľudného inkrementálneho rastu, kedy sa dali korigovať chyby v plánovanom rozvoji, s obdobím zásadnej zmeny, kedy už zlyhávajú poučenia z minulosti. Skracovanie životných cyklov stratégií až k trom rokom zasiahlo všetky odvetvia nefinančného podnikania, najmä technologický sektor, elektrotechniku, strojárstvo, energetiku, či farmaceutický priemysel.

Úspešný podnik tradične pristupuje k prírastkovým zmenám stratégie, pretože momentálne vysoko zisková stratégia mu umožňuje udržiavať náskok pred konkurentmi. Celkovo tento adaptívny prístup však skrýva riziká pri nespojitých zmenách, čo poznáme v odbornej literatúre pod pojmom strategický posun, ako ho uvádzame na obrázku 1[1].



Obrázok 1. Riziko strategického posunu
Zdroj: Upravené podľa Johnson, Scholes, Wittington, 2005

Obrázok 1. poukazuje na vznik určitého druhu strategického posunu, pri ktorom top manažment podniku ani nemusí postrehnúť, že ním aktuálne realizovaná stratégia zaostala za zmenami v konkurenčnom prostredí. Nastáva zložitá situácia pre podnik, pretože podcenenie slabých signálov nastupujúceho posunu zvyšuje riziko jeho nezachytenia vo fáze 1. Sivá farba označuje skrátenie inkrementálneho obdobia v dôsledku zrýchľovania zmien v konkurenčnom prostredí. Väčšina podnikov neskoro zaregistruje, že prostredie sa zmenilo natoľko, že si to vyžaduje transformačnú zmenu vo vlastnej stratégii. To rozkolíše stratégiu natoľko, že narúša výkonnosť bez jasného pokračovania, čo znamená kritickú hrozbu pre podnik. Vysvetlením strategického posunu zdôrazňujeme delikátnosť hranice, na ktorej sa dnešný podnik nachádza pri tvorbe svojej stratégie.

[1] Johnson, Scholes,Wittington, 2005

Príkladom zlyhaní môžu byť technologické spoločnosti, ako Nokia, Motorola, RIM, HTC, či Eastman Kodak, Polaroid, Hewlett-Packard, automobilka PSA Peugeot Citroën, či rad ruských spoločností ako Moskwich, Rosneft' a prepravca Aeroflot. Na druhej strane môžeme vyzdvihnúť úspešné stratégie spoločností v technologickom sektore ako Apple, Google, Intel, Facebook, či v ďalších odvetviach Volkswagen, Toyota, Tesla Motors, Genentech, Walmart, John Deere, Lego, IKEA, alebo Virgin.

Podnik je teda dnes nútený hľadať kvalitatívne nové prístupy k strategickému procesu a permanentne prehodnocovať svoju konkurenčnú pozíciu, ako aj zachytávať relatívne slabé signály zmien na trhu prostredníctvom systému včasného varovania. Bez toho ťažko nasmeruje inovačné procesy na presadzovanie konkurenčných výhod[2]. Najmä americké a nemecké korporácie veľmi rýchlo pristúpili k vytvoreniu informačného systému na vyhodnocovanie konkurenčného prostredia, čím len dobiehali zaostávanie v danej oblasti za japonskými spoločnosťami. V poslednom desaťročí navyše posilnili obranu voči nelegálnej špionáži mnohých čínskych spoločností.

To si vyžiadalo potrebu špecifických informácií, idúcich ďaleko nad rámec bežných informácií, získaných z analýz, realizovaných v procese tvorby podnikových konkurenčných stratégií. Z tohto dôvodu podniky začali začleňovať do svojej organizačnej štruktúry útvary s touto agendou, známe ako útvary konkurenčného spravodajstva[3].

Vymedzenie pojmu konkurenčné spravodajstvo

Tak ako v mnohých iných prípadoch, aj v prípade používania pojmu konkurenčné spravodajstvo sa stretávame s nejednotnosťou výkladu. Tento slovenský ekvivalent medzinárodne používaného anglickeho pojmu Competitive Intelligence je navyše často pejoratívne spájaný s priemyselnou špionážou, čo je v rozpore s jeho podstatou. My však zastávame názor, že slovenský ekvivalent, ktorý sme zvolili, zodpovedá svojmu obsahu.

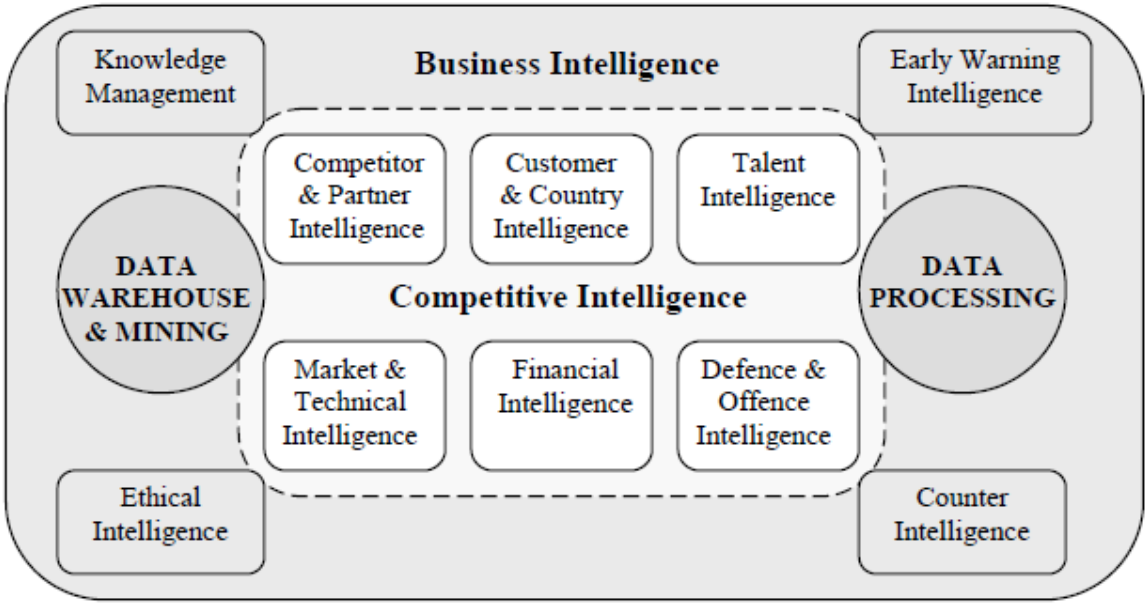
Podľa prestížnej medzinárodnej organizácie Profesionáli pre strategické a konkurenčné spravodajstvo (Strategic and Competitive Intelligence Professionals, SCIP) ide o „systematický, legálny a etický proces zberu, zisťovania, monitorovania, analýz a organizovania informácií o konkurenčných podnikoch, o externom prostredí a vlastnom podniku, ktoré sú následne analyzované tak, aby podporili odhalenie slabých a silných stránok konkurencie, aby dešifrovali jej strategické zámery a prijali správne strategické rozhodnutie, ktoré pomôže zvýhodniť vlastný podnik voči konkurencii“[4]. K danej charakteristike v zmysle vyššie uvedeného je potrebné doplniť požiadavky na vysokú úroveň znalostí špecialistov na predikčné metódy konkurenčného spravodajstva[5].

Predmet konkurenčného spravodajstva

V podnikateľskej praxi sa dáva konkurenčné spravodajstvo (ďalej CI) obvykle do súvislosti s podnikateľským spravodajstvom (Business Intelligence, BI). Business Intelligence obsahuje všetky procesy celého cyklu spravodajstva s podporou informačného systému, ako do vnútra podniku, tak navonok. Cieľom BI je účinne podporovať všetky rozhodovacie procesy v internom prostredí podniku. Úlohou CI je svojou orientáciou na externé prostredie podporovať predovšetkým strategické rozhodovanie vrcholového manažmentu a správnych orgánov.

[2] Okruhlica, 2009
[3] Bartes, 2009
[4] Bartes, 2009
[5] Hall, Bensoussan, 2007

CI predstavuje systematický, legálny a etický proces monitorovania a získavania dát a informácií v rôznych oblastiach externého prostredia, ako to uvádzame na obrázku 2.



Obrázok 2. Competitive Intelligence ako súčasť Business Intelligence
Zdroj: vlastné spracovanie

V rámci procesov CI je zabezpečovaný rad oblastí konkurenčného spravodajstva. Patrí sem spravodajstvo o konkurentoch a obchodných a strategických partneroch (Competitor & Partner Intelligence), spravodajstvo o súčasných a budúcich zákazníkoch a trhoch krajín podnikateľského záujmu (Customer & Country Intelligence), spravodajstvo o talentoch vo svojom a príbuzných odvetviach (Talent Intelligence), spravodajstvo o technickom vývoji, trendoch a slabých signáloch zásadných zmien na trhu (Market & Technical Intelligence), spravodajstvo o finančnej situácii konkurencie a partnerov (Financial Intelligence) a spravodajstvo v oblasti ochrany vlastných informácií a získavania informácií zvonka (Defence & Offence Intelligence).

Aby boli procesy v rámci cyklu BI, počnúc napĺňaním dátového skladu (Data Warehouse), následným vyťažením informácií z dát (Data Mining) a spracovaním informácií do znalostí (Data Processing) pre potreby vrcholového manažmentu v podobe spravodajských správ (Intelligence Reports), je potrebné, aby podnik tomu prispôsobil organizačnú architektúru. Menší podnik sa viac spolieha na externé špecializované agentúry, no korporácie zriaďujú špecializované útvary pre komplexné potreby BI. Patrí sem aj vytvorenie systému včasného varovania (Early Warning Intelligence), ktorého úlohou je včas identifikovať slabé signály zmien ešte v počiatočnom štádiu. Medzi typické signály patria napríklad zmeny v demografii, dopady výskumu a vývoja na zmeny v preferenciách na trhu, zmeny vo finančnej pozícii konkurentov a potenciálnych partnerov, vývoj marže, zmeny v trhovej kapitalizácii konkurentov a podobne. BI a CI by nemali ohroziť reputáciu svojho podniku, a preto by mal získavať dáta a informácie z legálnych zdrojov a vyhnúť sa podvodom a korupcii (Ethical Intelligence)[6]. Mimoriadne dôležitou oblasťou, ktorá súvisí s etickým spravodajstvom, je systém minimalizácie úniku dát a informácií z podniku ku konkurencii (Counter Intelligence). Práca špecialistu BI a CI vyžaduje vysoký stupeň skúseností, znalostí a schopností odhaľovať

[6] Kašík, 2013, Weinstein, 2011

slabé signály zmien v prostredí, pretože je limitovaný vlastným pohľadom, takzvaný mentálnym modelom (Knowledge Management).

Aby boli zabezpečené podmienky rýchlej reakcie na zmeny alebo získať líderskú pozíciu vo svojom odvetví, či vytvoriť úplne nový trh, si vyžaduje významne sa zamerať na predikčné metódy CI.

Predikčné metódy konkurenčného spravodajstva

Konkurenčné spravodajstvo sa opiera o rad metód. V príspevku sa zameriame na tie metódy, ktoré na základe analýz umožňujú včas predvídať možné zmeny a udalosti, ako východiská pre strategické rozhodnutia vrcholového manažmentu a správnych orgánov.

Pomerne časovo náročná, avšak s vysokou vypovedacou schopnosťou je metóda Analýza možného vývoja trhu (Analysis of Potential Market Development)[7]. Kvalifikovaná orientácia v nespojitom vývoji odvetvia a trhu si vyžaduje včasnú identifikáciu najmä revolučných zmien, akými je kolísavý časový horizont fáz životného cyklu odvetvia, inovácie produktov, či zmeny na globálnych trhoch. Rozhodujúcim faktorom úspechu sú v takom prípade krátke inovačné časy a efektívny inovačný systém[8]. Pomocou je aj využitie prístupu takzvaných vedúcich užívateľov (Lead Users), ktorý umožňuje spolupracovať s pokročilými užívateľmi produktu ako zdrojom unikátnych riešení[9]. S touto metódou sa spája aj vytváranie alternatívnych strategických scenárov možných budúcností odvetvia a trhu.

Do pozornosti možno uviesť pomerne rozšírenú metódu Matica udalostí (Matrix of Incidents). Je súčasťou analýzy udalostí, ktorej podstata spočíva v tom, že na časovú os sú chronologicky zaznamenávané jednotlivé udalosti, odhaľujúce možné príčiny, prípadne dôsledky daných udalostí. To umožňuje odhaliť trendy v správaní sa sledovaného konkurenta a identifikovať možné odchylky[10]. Zistenia môžu byť signálom včasného odhalenia strategického smerovania konkurenta. Matica udalostí sa zameriava na vývoj celého odvetvia a na dôležitých konkurentov.

Metóda scenárov (Scenarios Method) umožňuje vytvárať variantné pohľady nielen na možný budúci vývoj externého prostredia, ako sme to uviedli pri prvej metóde, ale aj pri strategickom rozhodovaní vrcholového manažmentu z variantných alternatív stratégií. Varianty stratégií vychádzajú z posúdenia kritérií, napríklad rizika daného variantu, vhodnosť voľby pre daný podnik vzhľadom na konkurenčnú pozíciu, či kapacitu svojich zdrojov[11]. Pokiaľ podnik využije metódy konkurenčného spravodajstva, potom riziko zlej voľby sa minimalizuje.

ZÁVER

Ako sme v úvodnej časti uviedli, súčasné dynamické zmeny a neistoty v konkurenčnom prostredí upriamujú zvýšenú pozornosť vrcholového manažmentu na predikčné metódy konkurenčného spravodajstva, ktoré podstatne rozširujú analytické metódy a skvalitňujú ich vypovedaciu schopnosť pre potreby strategického rozhodovania.

Pozitívnym príkladom môžu byť technologické spoločnosti ako Google, Apple, Microsoft, Intel, Facebook, Amazon, ktoré úspešne využívajú analýzu možného vývoja trhu

[7] Bartes, 2012
[8] Huľvej, 2010
[9] Okruhlica, 2011
[10] Jirásek, 2003
[11] Neumaierová, 2005

na akvizície buď potenciálnych konkurentov alebo na urýchlenie svojich inovačných projektov. Spoločnosť Lego vynikajúco spolupracuje s vedúcimi užívateľmi na inováciách svojich produktov. Prepojenie tradičných odvetví s technologickým a elektrotechnickým sektorom je úspešné napríklad v prípade spoločnosti John Deere, Airbus, Boeing, Volkswagen, či Bosch.

Ostáva len veriť, že k vyššie uvedeným pozitívnym príkladom úspešných podnikov, ktoré sa opierajú o výhody konkurenčného spravodajstva, pribudnú v nasledujúcich rokoch aj podniky strednej a východnej Európy. K tejto pozitívnej predstave sa dnes približuje slovenská spoločnosť Asseco Central Europe, člen skupiny Asseco Group, kótovanej na varšavskej burze cenných papierov. Záleží predovšetkým na tom, či vrcholový manažment a správne orgány posunú konkurenčné spravodajstvo na takú úroveň, aby sa stalo nevyhnutnou podmienkou kvalifikovaného strategického rozhodovania podniku.

LITERATÚRA

[1] JOHNSON, G. – SCHOLES, K. – WITTINGTON, R. Exploring Corporate Strategy. Seventh Edition, Prentice Hall 2005 ISBN 0-273-68734-4

[2] OKRUHLICA, F. Inovačné procesy ako konkurečná výhoda, Zlín: medzinárodná vedecká konferencia UTB 2009 ISBN 978-80-7318-798-9

[3] OKRUHLICA, F. Strategické řízení podniků. In: HUČKA, M. – MALÝ. M.-

[4] KISLINGEROVÁ, E. a kol. Vývojové tendence velkých podniků. Praha: C.H. Beck 2011 ISBN 978-80-7400-198-7

[5] BARTES, F. Competitive Intelligence firmy. Bratislava: medzinárodná vedecká konferencia STU 2009 ISBN 978-80-227-3169-0

[6] BARTES, F. Competitive Intelligence: základ pro strategické rozhodování podniku. Ostrava: KEY Publishing s.r.o. 2012 ISBN 978-80-7418-113-9

[7] KAŠÍK, J. Corruption as an actual problem of economic environment in the Czech Republic. Actual Problems of Economics 143(5): 287-291, 2013 ISSN 1993-6788

[8] JIRÁSEK, J. Strategie: umění podnikatelských vítězství. Praha: Professional Publishing 2003 ISBN 80-86419-46-2

[9] HALL, Ch. – BENSOUSSAN, B. Staying ahead of the competition: how firms reallymanage their competitive intelligence and knowledge, evidence from a decade of rapid change. Singapore: World Scientific Publishing 2007 ISBN 978-981-277-906-9

[10] HUĽVEJ, J. Integrovaný vývoj produktov. Žilina: medzinárodná vedecká konferencia Žilinská univerzita 2010 ISBN 978-80-554-0294-9

[11] WEINSTEIN, B. Ethical Intelligence: Five Principles for Untangling Your Toughest Problems at Work and Beyond. Novato, California: New World Library, 2011 ISBN 978-1-60868-054-2

[12] NEUMAIEROVÁ, I. a kol. Řízení hodnoty podniku. Praha: Profess Consulting 2005 ISBN 80-7259-022-7

KONTAKT

doc. PhDr. František Okruhlica, PhD.
Univerzita Komenského
Fakulta managementu
Katedra stratégie a podnikania
Odbojárov 10
820 05 Bratislava 25
e-mail: frantisek.okruhlica@fm.uniba.sk

WPŁYW SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI NA DECYZJE KONSUMENTÓW

THE INFLUENCE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON CONSUMER DECISIONS

Katarzyna Olejniczak, Ewa Kempa

ABSTRACT

In recent years, more attention has been focused on corporate social responsibility (CSR) companies. Using the CSR of organizations can be seen to be Actively re-Defining Their Roles in line with a growing emphasis on sustainable practices. It is necessary to underline that the problem of responsibility in the management of the contemporary enterprise is a complex and multi-dimensional one, including the entire enterprise with its range. In practice emphasis of CSR can be on different aspects of management, for example employees, environment and / or consumers. In the paper the attention has been drawn to the relations between enterprise and consumer.

KEY WORDS

Corporate Social Responsibility, triple bottom line, consumer,

JEL Classification

M14, P36,

INTRODUCTION

The concept of corporate social responsibility gaining in greater and greater popularity has become an important element in the system of management of the contemporary enterprise. CSR refers to a company's voluntary activities : the inclusion of social and environmental concerns in business operations and in interactions with stakeholders, including employees, activists, suppliers, consumers, regulatory authorities, societies and non-governmental organizations. An important manifestation of management in corporate social responsibility is a social aspect, referring to both the employees and the public, including consumers. Therefore, the managers are aware of the fact that the proper relationships with a wide range of stakeholders, in particular consumers, may have a considerable influence on the reputation of their enterprise and conducting of the business activity. Thus, it is reasonable to consider the issues concerning the enterprise - consumer relation in the context of the concept of corporate social responsibility.

CSR – What is it?

Despite 70 years of vociferous academic debate about the concept of 'corporate social responsibility' (CSR), it is possible to say, with certainty, that there does not exist one universally accepted definition of the term[1]. In 1953, Bowen wrote the seminal book Social

Katarzyna Olejniczak Ph.D., Czestochowa University of Technology, Faculty of Management, Department of Business Management, co-author share 50%,

Ewa Kempa Ph.D., Czestochowa University of Technology, Faculty of Management, Department of Business Management, co-author share 50%,

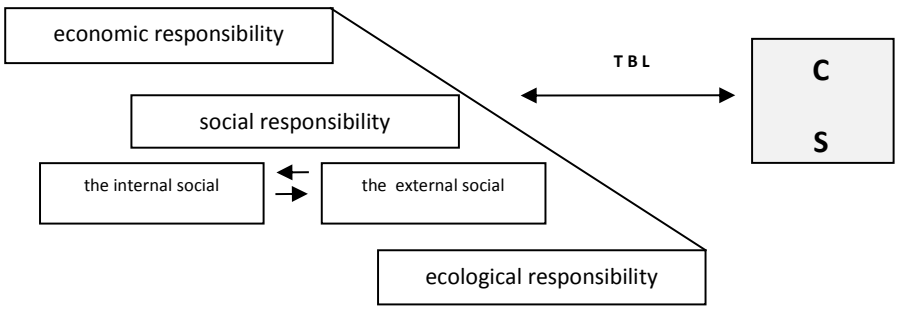
[1] WHITEHOUSE, L. Corporate Social Responsibility: Views from the Frontline, Journal of Business Ethics (2006) 63: 279 p, DOI 10.1007/ s10551-005-3243-0

Responsibilities of the Businessman. Since then there has been a shift in terminology from the social responsibility of business to CSR . Society and business, social issues management, public policy and business, stakeholder management, corporate accountability are just some of the terms used to describe the phenomena related to corporate responsibility in society[2]. This results from the fact that there are no strict boundaries, since, while taking into consideration specific business conditions, each branch or even an organization may create its own, individual understanding of this concept. Moreover, each of the authors describing social responsibility actually emphasizes other elements of this idea[3]. CSR is a complex and dynamic concept, continuously evolving, following and sometimes shaping changes in societal norms and societal expectations. Definitions suggest that CSR refers to business assuming and fulfilling responsibilities that extend beyond their profit-making functions, with the aim to enhance some social objectives, such as sustainable economic development, quality of life, and/or increasing the national standards of living, amongst many others[4]. What is CSR?

The bulk of literature has focused on the impact of CSR on firm-level competitiveness. However, CSR as a multidimensional concept can be seen as:

- an obligation required over those regulated by the law and principles of management[5],
- methods of creating a competitive advantage in the market[6],
- enhancing corporate image and reputation[7],
- building better relations with employees, customers, suppliers and communities[8].

On the basis of the above can be concluded that CSR is a holistic approach to business management. According to the statement by R.W. Griffin and R.J. Ebert, social responsibility obliges enterprises to keep the balance in the activities for the benefit of groups in their environment - of the triple bottom line (TBL) —the environmental, societal, and business arenas[9] (picture 1).



Picture 1 TBL of CSR
Source: authors own study

[2] GARRIGA, E., MELE D. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, Journal of Business Ethics 53: 51–71, 2004.
[3] OLEJNICZAK K, Społeczna odpowiedzialność a kreowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, SWWZ PCZ, Częstochowa 2012, 16 p. ISBN: 978-83-63500-22-1
[4] BOULOUTA I., PITELIS CH. N., Who Needs CSR? The Impact of Corporate Social Responsibility on National Competitiveness Journal of Business Ethics (2014) 119: 350 p. DOI 10.1007/s10551-013-1633-2
[5]MICHALSKI E., Zarządzanie. Wyd. Uczelniane Politechniki Koszalińskiej Koszalin 2008, 33 p. ISBN 978-83-7365-145-6
[6] BARON D. P., Private politics, corporate social responsibility and integrated strategy. Journal of Economics & Management Strategy, (2001), 10 (1), 7–45p, ISSN 1058-6407
[7] BROWN B., Do stock market investors reward companies with reputations for social performance? Corporate Reputation Review, (1998), 1(3), 271–280p. ISSN: 1363-3589
[8] HILLMAN A. J., & KEIM G. D., Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? Strategic Management Journal, (2001), 22(2), 125–139p. ISSN: 1097-0266
[9] GRIFFIN, R.W., EBERT, R.J., *Business.* Prearson Prentice Hall, UpperSaddle River 2006

That's what these three aspects constitute the essence of CSR and dominate in most definitions. This is confirmed by an analysis of A. Dalhsrud, who compared 37 definitions of corporate social responsibility. The analysis shows common characteristics of the individual definitions. It turns out that the majority of them include the following elements: the environmental, social and economic aspects[10]

In principle, CSR is the action the company in all aspects of TBL. However, an important manifestation of management in corporate social responsibility is a social aspect, referring to both the employees and the public, in particular consumers.

Between CSR and consumer

A target of every firm is continuous maximalizing of its own value. A number of elements participate in this process and constitute the final result. The strategic importance of this process to consumers , because it has just they determine the success of any business. Right note shows Lake[11] say "everything begins and ends with the customer". Going forward it is the customers and not employees or shareholders that are one of the most important resources.

Assuming , therefore, that the customer is the most important for the smooth operation of the enterprise managers should focus their attention on such strategies , which are aimed at satisfying customers permanently . Their loyalty and maintaining a continuous increase in their value to achieve long-term goals of the business - including an increase in the value of the company , the competitive position of continuous growth, fixed capital increase[12]. Therefore a lot of enterprises more and more frequently take actions Referring this moral standards and also the ones connected with the concept of social responsibility. The involvement of companies in CSR activities, thus relating to the issue of ethics, environmental and solve difficult social problems affect the degree of consumer identify with the company, their purchase decisions and the degree of loyalty.

At this point, it is necessary to pinpoint that there are many buyers who are attached to the brand and can be very loyal, and therefore, competitors wishing to take these consumers would have to find a way to convince them to their own product first. They could do this, for example, through an aggressive advertising campaign, which is always associated with considerable costs[13] or by way of socially responsible, for example respecting the right of property, promoting social responsibility, fair treatment and non-discrimination employers, activities bringing about the improvement of the quality of life of the society, minimizing the use of resources and energy, raising awareness of the influence of business activity on the natural environment etc (picture 2). Overall, the value of corporate social responsibility as a consumer marketing tool remains uncertain for three main reasons. First, there is very limited evidence that consumers are indeed willing to give their support – for example through repeat purchase or positive word-of-mouth – to socially responsible businesses. Second, little is known about consumers' definition of socially responsible corporate behaviors. Third, corporate social responsibilities have been investigated mostly in the U.S.; hence, the

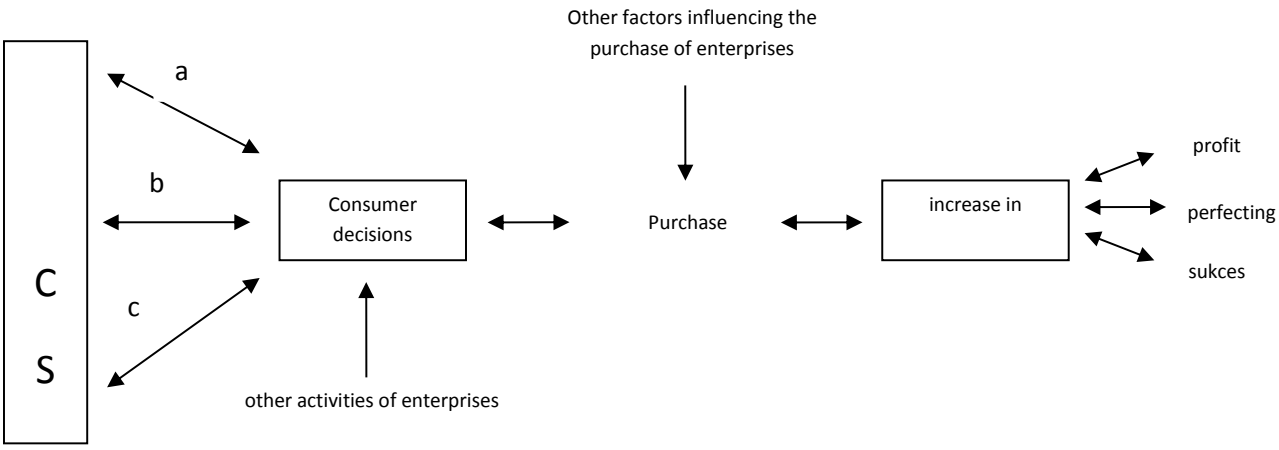
[10] MINISTERSTW GOSPODARKI, CSRinfo, *Analiza instytucjonalnych modeli promocji CSR w wybranych krajach*, Warszawa 2011, 9 p.

[11] LAKE N., Planowanie strategiczne w firmie, Wyd.HELION, Gliwice 2005, 32 p.ISBN 8373618163

[12] GOSTKOWSKA-DZWIG S., CHUDY K., Klient jako źródło trwałego powiększania kapitału i wartości przedsiębiorstwa na rynku W: Polityka unijnej integracji. Wybrane problemy rynku wewnętrznego. Red. M. Dudek. Wyd.UZ., Zielona Góra 2008, 2 1 p. ISBN: 978-83-7481-172-9

[13] KEMPA E., Global Logistics and Risk of Introducing Private Label by Business Enterprises. W: Przedsiębiorczość. Red. S. Gostkowska-Dźwig, SWWZ PCZ, Częstochowa 2012, 161 p. ISBN: 978-83-63500-12-2

appropriateness of these corporate actions as a way to market the organization to consumers across borders remains uncertain[14].



- activities in economic aspect of CSR
- activities in social aspect of CSR
- activities in ecological aspect of CSR

Picture 2 Model of relation between CSR and firm value
Source: authors own study

And so, for example, a study by Walker research found that 88 percent of U.S. consumers are more likely to buy from a company that is socially responsible. Similarly, a survey by the Council on Foundations indicated that sixteen percent of U.S. consumers claim to seek do-gooders when shopping while another forty percent found corporate citizenship to be a tiebreaking activity. Even though these studies are encouraging for socially responsible businesses, they consider social responsibility in general and do not examine how consumers characterize corporate social responsibility[15]. A turn a survey undertaken by Mohr et al., for example, involving 48 in-depth interviews with consumers in the US, coupled with the use of secondary data sources found that consumers desire more accurate information in respect of the CSR activities of firms, ‘‘Many respondents reported that it is difficult to use CSR in their buying decisions because they do not have enough information on what companies are doing, and they would have to work too hard to get it’’[16]. Noteworthy is the fact that in 2013 in Poland, conducted research relating to the impact of CSR on purchase decisions referred to as the "barometer" of CSR, which is what the Polish consumer thinks about responsible business Barometer CSR is a comprehensive study taking into account the segmentation of consumers, which presents a comprehensive profile of consumers. This way of presenting data, will meet expectations and consumer behaviour related to CSR - the key to understanding the motives of their actions[17]. despite small studies of CSR consumer expectations toward CSR have increased over the last decade due to the following. First increased number of companies with social responsibility programs, secondly increased number of companies communicating their CSR efforts with the public. For this reason it can be concluded that CSR activities (picture 2) have influence on consumer decisions.

[14] MAIGNAN I. Consumers’ Perceptions of Corporate Social Responsibilities: A Cross-Cultural Comparison, Journal of Business Ethics (2001) 30: 58-59p.
[15] Ibidem
[16] WHITEHOUSE, L. Corporate Social Responsibility: Views from the Frontline, Journal of Business Ethics (2006) 63: 279 p, DOI 10.1007/ s10551-005-3243-0
[17] http://www.epr.pl (access on 12.02.2010).

CONCLUSION

Corporate social responsibility (CSR) can take various forms. Its emphasis can be on consumers, environment and/ or employees. Relationship management and customer relationship should be entered the strategy of each company. One of the basic principles that guarantee success is to meet the needs of the customers and their requirements for the quality of the product clearance services. Its emphasis can be on consumers, environment and/ or employees. Relationship management and customer relationship should be entered the strategy of each company. One of the basic principles that guarantee success is to meet the needs of the customer and their requirements for the quality of the product clearance services.The major goal of CSR activities, whoever they are aimed at, is to create an image of a company as responsive to the society and based on that, build the competitive advantage. Unfortunately, in practice the lack of research relating to the impact of CR on purchasing decisions . Therefore literature studies and research in this field should be focused on CSR activities in relation to consumers, and in particular their impact on shopping

LITERATURE

[1] BARON D. P., Private politics, corporate social responsibility and integrated strategy. Journal of Economics & Management Strategy, (2001), 10 (1), 7–45p, ISSN 1058-6407

[2] BOULOUTA I., PITELIS CH. N., Who Needs CSR? The Impact of Corporate Social Responsibility on National Competitiveness Journal of Business Ethics (2014) 119: 350 p. DOI 10.1007/s10551-013-1633-2

[3] BROWN B., Do stock market investors reward companies with reputations for social performance? Corporate Reputation Review, (1998), 1(3), 271–280p. ISSN: 1363-358

[4] GARRIGA, E., MELE D. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, Journal of Business Ethics 53: 51–71, 2004.

[5] GOSTKOWSKA-DZWIG S., CHUDY K., Klient jako źródło trwałego powiększania kapitału i wartości przedsiębiorstwa na rynku W: Polityka unijnej integracji. Wybrane problemy rynku wewnętrznego. Red. M. Dudek. Wyd.UZ., Zielona Góra 2008, 2 1 p. ISBN: 978-83-7481-172-9

[6] GRIFFIN, R.W., EBERT, R.J. *Business.* Prearson Prentice Hall, UpperSaddle River, 2006

[7] HILLMAN A. J., & KEIM G. D., Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? Strategic Management Journal, (2001), 22(2), 125–139p. ISSN: 1097-0266

[8] http://www.epr.pl (access on 12.02.2010).

[9] KEMPA E., Global Logistics and Risk of Introducing Private Label by Business Enterprises. W: Przedsiębiorczość. Red. S. Gostkowska-Dźwig, SWWZ PCZ, Częstochowa 2012, 161 p. ISBN: 978-83-63500-12-2

[10] LAKE N., Planowanie strategiczne w firmie, Wyd.HELION, Gliwice 2005, 32 p.ISBN 8373618163

[11] MAIGNAN I. Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibilities: A Cross-Cultural Comparison, Journal of Business Ethics (2001) 30: 58-59p.

[12] MICHALSKI E., Zarządzanie. Wyd. Uczelniane Politechniki Koszalińskiej Koszalin 2008, 33 p. ISBN 978-83-7365-145-6

[13] MINISTERSTW GOSPODARKI, CSRinfo, *Analiza instytucjonalnych modeli promocji CSR w wybranych krajach,* Warszawa 2011, 9 p.

[14] OLEJNICZAK K, Społeczna odpowiedzialność a kreowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, SWWZ PCZ, Częstochowa 2012, 16 p. ISBN: 978-83-63500-22-1

[15] WHITEHOUSE, L. Corporate Social Responsibility: Views from the Frontline, Journal of Business Ethics (2006) 63: 279 p, DOI 10.1007/ s10551-005-3243-0

CONTACT

Katarzyna Olejniczak, PhD.
Czestochowa University of Technology
Faculty of Management
Department of Business Management
Armii Krajowej 19b
42-200 Częstochowa
Polska
e-mail: katarzyna.paulina.o@gmail.com

Ewa Kempa, PhD.
Czestochowa University of Technology
Faculty of Management
Department of Business Management
Armii Krajowej 19b
42-200 Częstochowa
Polska
e-mail: ewakempa@onet.pl

DECYZJE W ORGANIZACJI PUBLICZNEJ NA PRZYKŁADZIE PUBLICZNYCH SZPITALI

DECISIONS IN PUBLIC ORGANIZATION ILLUSTRATED WITH AN EXAMPLE OF PUBLICE HOSPITALS

Sabina Ostrowska

ABSTRACT

In present organizations managers are required possess many skills. They are given multidimensional tasks which they have to face through effective decision-making. The paper presents complexity of decision making process by revealing only some of its components. The study shows the issue of decisions in public organization. It presents the role of manager in decision-making process and the challenges occurring consequently.

KEY WORDS

decisions, public organizational, health care organizations

WPROWADZENIE

Podejmowanie decyzji to podstawowa aktywność, wszystkie procesy decyzyjne, jako środki służą tworzeniu i przetwarzaniu organizacji. W organizacjach, także publicznych, na każdym kroku podejmuje się różnego typu decyzje, które je kształtują. Problematyka związana z działaniem organizacji zależna jest od procesów podejmowania decyzji[1]

Celem artykułu jest ukazanie wybranych elementów, które mają znaczący wpływ na powodzenie decyzji podejmowanych przez zarządzających różnych szczebli w organizacji publicznej. Opracowanie ukazuje rolę i znaczenie menedżera, a także zależności pomiędzy zachowaniem, wiedzą, umiejętnościami współczesnego kierownika, a skutecznością podejmowanych przez niego decyzji. W treści przedstawiono zagadnienia, związane z funkcjonowaniem jednostek ochrony zdrowa, wpływających na proces podejmowania decyzji, z którym zmagają się menedżerowie organizacji.

Menedżer w świetle teorii zarządzania - wyzwania współczesnego kierownika

Wielu autorów i badaczy trudniących się problematyką zarządzania od lat starało się dotrzeć do istoty działania skutecznych menedżerów[2]. Autorzy licznych publikacji dotyczących tej problematyki, wychodząc z różnych założeń teoretycznych, dochodzą do podobnych wniosków[3]. Wszystkie te przemyślenia tworzą barwny obraz skutecznego lidera – stratega. Jego działania są często paradoksalną mieszanką przeciwieństw, jak choćby pokory i stanowczości, czy skoncentrowania na efektach i wartościach równocześnie. Pionierskie

[1] M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002, s. 270, s. 277

[2] P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 1994; R.J. House: *A Theory of charismatic leadership*, w: J.G. Hunt, L.L. Larsno (red.), *Leadership: The Cutting Edge*, Southern Illionois Uniwersity Press, Corbondale 1977; H.B. Gregersen, A.J. Morrison, J.S. Black, *Developing leaders for the global frontiers*, Sloan Management Reveiew, 1988, A. Czermoński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2001; G. Avery, *Przywództwo w organizacjach*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2009, s. 21-22.

[3] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Zarys problematyki metod*, Kraków 1998, s. 149.

badania nad tego typu menedżerem wykazywały, że jego specyficzne sposoby działania i myślenia są zarówno bardzo skuteczne, jak i niestandardowe[4]. W literaturze przedmiotu coraz trudniej dostrzec różnicę pomiędzy liderem a menedżerem. Każda organizacja, nawet publiczna, aby mogła istnieć i działać, musi być efektywna. Powinna zwracać uwagę nie tylko na ponoszone koszty, co w przypadku instytucji publicznych, jest determinantem podejmowanych przez kierowników decyzji, ale nie kluczowym. Istotna staje się również umiejętność pozytywnego wykorzystania ludzkiej energii i inwencji dla urzeczywistnienia wyznaczonych celów. Taki sposób działania organizacji i jej efektywność, powinni zapewniać menedżerowie[5]. Według J. Penca, menedżer jest osobą zatrudnioną do zarządzania, sprawowania wszystkich jego funkcji i korzystania ze wszystkich zasobów lub pewnego ich zakresu dla realizacji celów organizacji lub jej części[6]. Autor posługuje się trójstopniowym wartościowaniem identyfikując wprost menedżerów szczebla najwyższego (*top management*), średniego (*middle management*) i najniższego (*first-line management, supervisory management*)[7]. Z pojęciem menedżera utożsamia on każdą osobę odpowiadającą w organizacji za realizację funkcji zarządzania – osobę, która planuje, podejmuje decyzje, organizuje, motywuje ludzi oraz kontroluje wykorzystanie zasobów i osiągane wyniki[8]. Również[9] M. Kostery, Doktór , E. Karpowicz , J. Szaban, J. Penc czy Targalski z pojęciem menedżera utożsamiają realizację procesów zarządzania na każdym szczeblu procesu zarządzania. Także T. Listwan z menedżerami utożsamia „wszystkich pracowników, którzy objęli funkcję przełożonych – poczynając od mistrza, kończąc na prezesie (...), którzy są odpowiedzialni za kształtowanie i koordynowanie pracy innych”[10]. Rola kierownika polega nie tylko na dysponowaniu personelem, ale również na zapewnieniu warunków, umożliwiających zrozumienie zadania i jego wykonanie zgodnie z celami, do których dąży organizacja. Zatem jego rolą jest koordynowanie współdziałania pracowników podległego zespołu tak, aby współpraca układała się harmonijnie i efektywnie[11]. Przyszłość stawia menedżerom nowe i coraz trudniejsze do realizacji zadania. Zmianie ulega sama organizacja, wzmacnia się znaczenie przywódczej roli menedżera[12] Wielu specjalistów uważa, że najważniejsza dla menadżera jest umiejętność kierowania ludźmi. Wobec czego, proponuje się nowe umiejętności, do których zaliczone zostały: przyjazne stosunki z współpracownikami oparte na szacunku (umiejętności socjalne), sprawne oraz jasne przekazywanie informacji, uważne słuchanie podwładnych (umiejętności komunikacyjne) oraz umiejętność stworzenia odpowiedniego systemu pracy (umiejętności organizacyjne)[13]

Rola menedżera w procesie podejmowania decyzji kierowniczych

Podejmowanie decyzji w organizacji stanowi podstawowy element procesu zarządzania, który uwarunkowany jest osiągnięciem jej celów. Organizacje, zazwyczaj znajdują się w turbulentnym otoczeniu. Zarządzanie nimi poprzez podejmowanie decyzji organizacyjnych staje się coraz trudniejsze. Powodem tego stanu rzeczy jest wzrost dynamiki

[4] S. Borkowski, J. Żelechowski, *Kierowanie i przywództwo w szpitalu,* w: J. Stępniewski, P. Karnieja, M. Kęsy (red.), *Innowacje organizacyjne w szpitalach*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s.236- 245.
[5] J. Penc *Role i umiejętności menedżerskie- sekrety sukcesu i kariery*, Difin, Warszawa. *Problematyka decyzji menadżerskich w organizacji publicznej, Warszawa* 2005, s. 275.
[6] J. Penc , *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych,* Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000 r,
[7] J. Penc, Strategiczny System Zarządzania, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2001.
[8] J. Penc, Decyzje i zmiany w organizacji, w poszukwaniu skutecznych zasobów działania, Wydawnictwo Dyfin, Warszawa 2007.
[9] W wielu pracach M. Kostery, Doktór , E. Karpowicz , J. Szaban ,J. Penc, J. Targalski, B. Nogalski
[10] T. Listwan, Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy, Wydawnictwo Kadry, Wrocław 1995.
[11] Z. Dowgiałło, *Praca menedżera*, Wyd. Znicz, Szczecin 1999, s. 138].
[12] B. R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004, s. 374-402.
[13] C. G. Schmalholz , *Podstawowe umiejętności przełożonego*, „Zarządzanie na świecie”, nr 2/2001, s.30.

procesów, zachodzących w samych organizacjach oraz w ich otoczeniu. Menedżerowie podejmują codziennie decyzje organizacyjne i dokonują analizy różnych sytuacji. W procesie podejmowania decyzji, niezwykle istotne jest ustalenie priorytetów, mających wpływ na osiągnięcia i wyniki organizacji, a także na nią samą. Aby menedżer podejmował właściwe decyzje, powinien określić, co w rzeczywistości stanowi problem i jakie obszary funkcjonowania organizacji wymagają zmiany. Następstwem każdej podjętej decyzji organizacyjnej, jest współdziałanie wielu osób. Dlatego też nieodłączne przy rozwiązaniu problemów organizacyjnego są kompromisy i przetargi. Ich istotą jest dążenie uczestników do poprawienia swej pozycji w organizacji, poprzez wywieranie wpływu na innych, czy narzucanie swojej woli[14]. Efektywność realizacji decyzji uzależniona jest od: treści decyzji – treść decyzji powinna precyzować czego dotyczy w ramach stawianych zadań oraz środków do ich realizacji, ponadto powinna być zgodna z regułami tekstowymi, np.: 1. reguła zrozumiałości i poprawności gramatycznej: reguła spójności – oddanie istoty decyzji: reguła ekonomiczności słuszność związana z korzyściami, reguła stanowczości - bezdyskusyjność, reguła interpersonalna – grzeczność, wzbudzenie akceptacji i motywacji; 2) stopnia szczegółowości – stopień szczegółowości może mieć charak-ter heurystycznym, który określa program i zasady działania, jako dość szczegółową instrukcję, wskazującą kolejne kroki w realizacji celu organizacyjnego; 3) stopnia stanowczości – stopień stanowczości jest uwarunkowany egzekwowaniem decyzji; obejmuje typowe formy, jak: rozkaz, polecenie, zalecenie i radę[15]

Podejmowane decyzje dotyczą przyszłości. Jednak w momencie dokonywania wyboru, bardzo często sięga się do doświadczeń z przeszłości. Menedżerowie podejmują codziennie mnóstwo decyzji i dokonują analizy różnych sytuacji. Każda decyzja poprzedzona jest złożonym procesem decydowania, w którym kierownik powraca myślami wstecz dla zrozumienia przeszłości oraz wybiega w przód dla przewidzenia przyszłości. Niekiedy menedżer nie potrafi rozróżnić powyższych rodzajów myślenia i podejmuje błędne decyzje. Decyzje są trafne, gdy menedżer zrozumie obydwa wymienione sposoby myślenia i będzie z nich korzystał[16]. Pracę kadry kierowniczej w organizacji publicznej, można sprowadzić do trzech najważniejszych zadań: 1) podejmowanie decyzji, 2) kierowanie zespołami ludzkimi, 3) ponoszenie odpowiedzialności za wyniki i rezultaty pracy. P. F. Drucker uważa, że istotną rolę w procesie podejmowania decyzji odgrywa właściwe zdefiniowanie tzw. warunków brzegowych, które będą precyzyjnie określały, jakie procedury prawne muszą być przestrzegane, oraz wskazywały dostępne (niezbędne) środki, zasoby i czas realizacji danego przedsięwzięcia. Zarządzający muszą wiedzieć, co wiąże się z podjęciem danej decyzji, a także dokładnie wyznaczyć konieczne kryteria i zasady, które należy uwzględnić. Podstawowym warunkiem podjęcia właściwej decyzji jest prawidłowa i szczegółowa analiza problemu decyzyjnego oraz wszystkich jego aspektów. Oznacza to, że szybkość podejmowania decyzji ma istotne znaczenie, ale nie zawsze jest najważniejsza. Uważa się, że *decyzja, która nie spełnia warunków brzegowych, jest gorsza niż taka, która jest oparta na błędnej definicji problemu*[34]. Ponadto myślenie w kategoriach warunków brzegowych pozwala się zorientować, kiedy należy zrezygnować z niemożliwych w danych warunkach wariantów działania[35].

W teorii podejmowania decyzji organizacyjnych, występuje szereg wskazówek trafnego decydowania, uwzględniającego postulaty racjonalności, które można sformułować następująco: 1. skuteczni menedżerowie poszukują zmian, traktując je jako okazje oraz

[14] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2002, s.104

[15] J. F. Terelak, *Psychologia menedżera. Wybrane zagadnienia psychologii organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 1999, s. 255.

[16] H.J. Einhorn, R.M. Hogarth, *Podejmowanie decyzji – myślenie wstecz i w przód*, w: *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2006, s.143-145.

ustalają, które problemy stanowią priorytet dla funkcjonowania organizacji i którym powinni poświęcić swoją uwagę, nie czekając na pojawienie się problemu, który należałoby rozwiązać. 2. warunkiem rozwiązania złożonych problemów jest ich rozłożenie na problemy cząstkowe, a następnie powierzenie ich opracowania i realizacji odpowiednim zespołom oraz dokonanie sprawdzenia efektów wyboru rozwiązania tych problemów. 3. przy wyborze optymalnego wariantu należy dokonać analizy na podstawie przyjętych kryteriów i wyważyć ich ocenę. 4. należy poszukiwać podobieństwa w rozwiązywaniu problemów poprzez analogię i uogólnienia, wzorować się na tym ,co sprawdzone, nie należy jednak popadać w schematyzm. 5. przed podjęciem decyzji istotną kwestią jest konsultacja ze specjalistami, zwłaszcza z osobami odpowiedzialnymi za podjęcie decyzji. 6. nie należy unikać odpowiedzialności za negatywne skutki podejmowania decyzji, ani też przypisywać sobie osobistego sukcesu. 7. przed podjęciem decyzji należy zebrać maksymalną ilość informacji potrzebnych do jej wyboru. 8. nie należy podejmować decyzji, będąc w stresie, jeżeli można go uniknąć. Decyzje powinno się podejmować po uprzednim ich prze-myśleniu, biorąc pod uwagę wszelkie konsekwencje ich wyboru. 9. należy dążyć do zminimalizowania popełnienia błędu w decydowaniu, poprzez analizę podejmowanego ryzyka. 10. należy udokumentować determinanty podjęcia decyzji. Jest to istotne w przypadku konieczności ponownego przeanalizowania decyzji[17].

Ważne jest, aby sposób ulokowania uprawnień przy podejmowaniu decyzji, służył realizacji celów całej organizacji. Nieefektywny system informacji w organizacji, może stanowić barierę w podejmowaniu przez decydenta, w ramach swoich uprawnień. Wynika stąd, że do instytucjonalnych barier racjonalności decyzji organizacyjnych, związanych z zarządzaniem wewnątrz organizacji, zaliczyć można ograniczenia kompetencyjne, informacyjne i motywacyjne[18], które w sektorze publicznym wydają się jeszcze trudniejsze ponieważ uwzględniając jego specyfikę obciąża proces podejmowania decyzji dodatkowo aspektem politycznym. Kluczowym staje się znalezienie kilku możliwych rozwiązań danego problemu, jeśli jest to możliwe. Następnie można przejść do wyboru najbardziej korzystnego rozwiązania z punktu widzenia celów organizacji i wdrożyć je w życie. Należy wziąć pod uwagę, iż podjęta decyzja ma wpływ na wszystkich pracowników w organizacji i może zostać przez nich negatywnie przyjęta.

Obszary decyzyjności w praktyce zarządczej publicznych szpitali.

Ważną kwestią dla wyodrębnienia obszaru badań i praktyki jest określenie podmiotów zarządzania publicznego. W dużym uproszczeniu są i mogą nimi być tylko te organizacje, których misją jest realizowanie interesu publicznego oraz są w stanie działać w nowatorski sposób i powodować, by funkcjonowanie organizacji i innych sektorów zapewniało jednocześnie realizację ich własnych interesów oraz interesu publicznego. Organizacje publiczne cechuje mnogość celów szczegółowych, do których zostały powołane, różnorodność form organizacyjnych i szczebli władzy z którą są związane[19] a wyróżniającą cechą jest ich działania jest publiczność[20]. Ogólnie decyzje podejmowane w organizacjach publicznych można podzielić na techniczne oraz polityczne. W kontekście organizacji publicznych najlepiej jest myśleć o treści decyzji jako o wypadkowej treści technicznych i politycznych, gdzie na jednym końcu znajdują się decyzje czysto polityczne, a na drugim –

[17] J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 75-77

[18] A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2002, s. 109.

[19] J. Górniak., *Zasady budowania porządku organizacyjnego a funkcje administracji publicznej* [w] (red.) Hausner J., *Administracja Publiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 148-151 oraz Wiatrak A., *Sektor publiczny – istota, zakres i zarządzanie* [w]„Problemy Zarządzania", nr 10(4) 2005, s. 7-21

[20] S.M Goldsterin i M. Naor., Linking publicness to operations management practices: a study of quality management practices in hospitals, [w] "Journal of Operations Management" nr 23. 2005, s. 209–228

techniczne. Oba katalogi decyzji wymagają innego podejścia. Podjęcie decyzji politycznych wymaga przede wszystkim mniej czasu niż decyzji technicznych, ale obarczone są większą niepewnością, co do skutków i efektów. Poza tym różna jest jakość informacji oczekiwana przez decydentów przy podejmowaniu obu typów decyzji. Wysoka jakość informacji jest jednym z najważniejszych aspektów podejmowania decyzji technicznych, natomiast ma mniejsze znaczenie dla podejmowania decyzji politycznych (te ostatnie pociągają za sobą konsekwencje, które nie są bezpośrednio związane z daną sytuacją decyzyjną). W związku z tym w procesie podejmowania decyzji politycznych, jakość informacji będzie niższa, a w przypadku decyzji technicznych – wyższa[21]. W organizacjach publicznych istotną cechą procesu decyzyjnego jest partycypacja społeczna i otwartość, podczas kiedy w przedsiębiorstwach konsultacje z reguły są zamknięte w obrębie danego podmiotu[22]. Decydenci organizacji publicznych podejmują decyzje, których koszty ponosi całe społeczeństwo, tak więc oczekuje się, iż będą one trafne. W najnowszej literaturze przedmiotu można odnaleźć rozważania mające przybliżyć do rozpoznania kluczowych aspektów podejmowania trafnych decyzji[25], niemniej jednak obserwacja i analiza rzeczywistości organizacyjnej skłaniają do zauważenia, że w praktyce zarządzania ważną rolę odrywają różnorodne czynniki niż te powszechnie opisywane przez badaczy, które przyczyniają się do realizacji wytyczonych celów. Aby te cele można było faktycznie wprowadzić w życie należało poszukiwać i wprowadzać nowe metody wspierające i racjonalizujące proces zarządzania i podejmowania decyzji. Ten sposób myślenia jest zgodny z nurtem zapoczątkowanym pracami D. Bell`a[23], F. Machlup`a[24], Y. Masudy[25]; A. Tofflera[26], którzy już w latach 80-tych wskazywali na wzrost znaczenia informacji i wykorzystania technik informatycznych jako narzędzia wspomagania decyzji. T. Sowell, akcentując kluczową rolę wiedzy jako jednego ze źródeł informacji, zaznacza, że przekształcanie pomysłów w wartościową wiedzę stanowi podstawę dla ukierunkowania naszych procesów myślowych w trakcie podejmowania decyzji[26]. Przeciwnego zdania był Ch. Blake który podkreślał, iż teoretycy uważają, iż decyzje menedżerskie podejmowane są przy uwzględnieniu logicznych kroków racjonalnego postępowania, a w praktyce znaczna część decyzji powstaje pod wpływem intuicji[28] oraz emocji[29]. T. Szapiro stwierdza, że *emocje oddziałują poprzez odwołanie do hierarchii wartości, mając wpływ na modyfikację ocen i szybkość przetwarzania informacji w czasie procesu decyzyjnego, powodują też ocenę tego, co je wywołało*[30]. Działanie pod presją czasu, obawa popełnienia błędu, stres wynikający z ogólnej niepewności w odniesieniu do przewidywanych skutków dokonywanych rozstrzygnięć i wyborów, są uważane za powszechnie występujące czynniki, które dają o sobie znać w procesie decyzyjnym. Menedżer powinien oczywiście poznać i wziąć pod uwagę konstruktywne propozycje, argumenty czy też opinie innych osób, jednakże nie jest to równoznaczne z ograniczeniem jego autonomii decyzyjnej, co sprowadzałoby się do bezwarunkowego realizowania wszystkich sugestii i oczekiwań. W praktyce oznacza to, że dokonując ostatecznego wyboru, nie ulega presji i nie poddaje się naciskom określonych grup interesów, lecz kieruje się samodzielnością myślową - dominantą i spoiwem podejmowanych działań jest dbanie korzyści dla całej organizacji. Informacje wykorzystywane w sektorze ochrony zdrowia do podejmowania decyzji strategicznych pochodzą z różnych obszarów. Ich specyfika polega na konieczności powiązania decyzji medycznych/klinicznych (*clinical*

---

[21] Bozeman B. i Pandey S.K., *Public Management Decision-Making: Technical vs. Political Decisions*. [w] „Public Administration Review" nr 64(5) 2004, s. 553 – 565

[22] Bednarczyk M. , Organizacje publiczne. *Zarządzanie konkurencyjnością.* PWN 2001, s. 31

[23] Bell D., *The Coming of Post-Industrial Society*. Basic Books, New York 1974

[24] Machlup F., *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*, Princeton University Press, Princeton 1962

[25] Masuda Y., *The Information Society as Post-Industrial Society*, World Future Society, Bethesda 1983

[26] Toffler, A., *The Third Wave*, Morrow, New York 1980

health policy), podejmowanych na najniższym poziomie procesu leczeni pacjenta w określonym szpitalu/poradni z decyzjami społecznymi (*social health policy*) takimi jak regulacje prawne dotyczące dostępności do opieki czy sposobu płacenia za usługi medyczne[27] podejmowanymi przez podmioty publiczne będące gospodarzami systemu (np. państwo, ministerstwo, instytucja publicznego płatnika, etc.). Decyzje lekarskie/kliniczne bazują na medycynie opartej na faktach (EBM – *evidence base medicine*)[28]. EBM stanowi rekomendacje, które następnie decydenci ochrony zdrowia, muszą przełożyć na określone stanowiska, decyzje i strategiczne plany podejmowanych działań (np. priorytety ochrony zdrowia, zasady finansowanie procedur medycznych czy poziom refundacji leków). Ta złożoność informacyjna jest konsekwencją faktu, iż innych danych i informacji potrzebują:

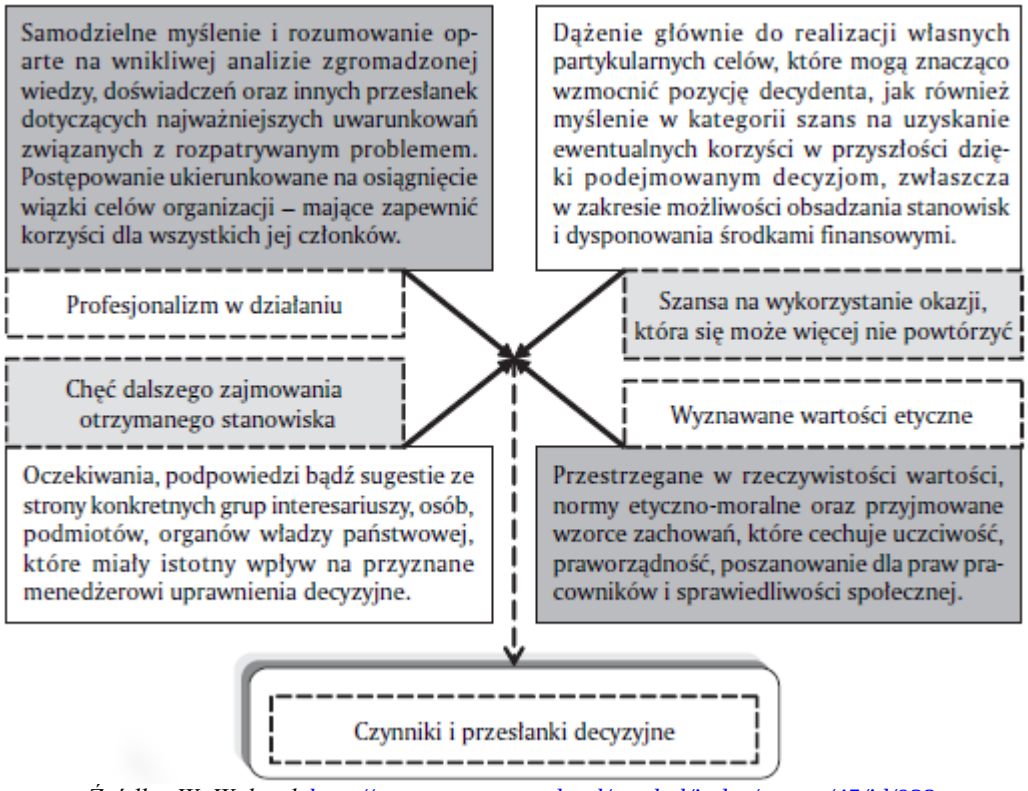
1. lekarz (lub częściej zespół leczący) podejmujący decyzje na poziomie procesu leczenia (poziom efektywności jest mierzony miarami charakteryzującymi efektywność medyczną procesu np. poprawą stanu zdrowia pacjenta)
2. zarządzający szpitalami i zarządzający placówkami lecznictwa otwartego (poziom efektywności najczęściej jest nadal mierzony miarami charakteryzującymi efektywność ekonomiczną/finansową jednostki i zdolnością do realizacji działań leczniczych, rzadziej miarami obrazującymi efektywność organizacyjną),
3. zarządzający regionem, państwem, instytucją płatnika na poziomie centralnym (poziom efektywności mimo, że najczęściej wykorzystuje się miary ekonomiczne/finansowe , nierzadko zauważamy obecnie zastosowanie metod pomiaru typowych dla zarządzania publicznego czyli badania między innymi zadowolenia interesariuszy.

Wydaje się, że kluczowym problemem podejmowania decyzji w sektorze ochrony zdrowia jest adaptacyjność, komplementarność i współpraca pomiędzy poszczególnymi podmiotami, co ma wielki wpływ na procesy informacyjno-decyzyjne. Decyzje w ochronie zdrowia powinny być wynikiem uzgodnień i ustaleń, dotyczy to przede wszystkim opieki medycznej (świadczenia zdrowotne). Strategia przewagi konkurencyjnej powszechnie stosowana w przedsiębiorstwach i *„konkurencyjność podniesiona do roli ideologii społecznej”*[29] w ochronie zdrowia ma wielkie ograniczenia. Coraz więcej decyzji związanych ze zdrowiem podlega ścisłej kontroli publicznej stając się decyzjami bardziej polityki niż ekonomii[30]. Zatem stwierdzamy, że do podejmowania decyzji w obszarze ochrony zdrowia potrzebna jest nie tylko analiza wielu informacji, ale dokonywanie politycznych wyborów, społecznie akceptowanych przez większość. Biorąc pod uwagę powyższe elementy, menedżer przede wszystkim dąży do osiągnięcia wiązki celów organizacji, a miarą profesjonalizmu podejmowanych przez niego działań jest skuteczność w realizacji tych celów oraz branie pełnej odpowiedzialności za swoje czyny. Trzeba jednak pamiętać, że samo osiągnięcie zamierzonego celu nie jest równoznaczne z faktem, że działanie menedżera charakteryzowało się poszanowaniem dla norm etyczno-moralnych, praw pracowników czy też respektowaniem powszechnie rozumianych zasad sprawiedliwości społecznej. Dlatego też w praktyce menedżerowie dość często mają dylemat, czy ich decyzje mają być podejmowane zgodnie z maksymą, iż "cel uświęca środki", a liczy się wyłącznie skuteczność działania, czy też powinny uwzględniać wyznawane przez nich normy i wartości etyczno-moralne. Oczywiście jest to pytanie w pewnym sensie retoryczne, ponieważ odpowiedzi na nie mogą być różne, w

[27] Chapman G.B., Sonnenberg F.A., *Decision Making in Health Care.* Cambridge University Press, Cambridge, UK 2000, s. 145-148
[28] Glasziou P., *EBM – rola Cochran Collaboration i Cochran Library.* [w] “Medycyna Praktyczna” nr 3. 2003
[29] Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku.* Wydawnictwo Poltex, Warszawa 1999, s. 36
[30] Chapman G.B., Sonnenberg F.A., *Decistion Making in Health Care*…op.cit. s. 145-148

zależności od tego, kto dokonuje oceny podjętych przez menedżera decyzji, i z jakiego punktu widzenia są rozpatrywane ewentualne korzyści.

Rysunek 1 Synergiczne oddziaływanie wybranych grup czynników mających duży wpływ na decyzje w organizacji publicznej



Źródło: W. Walczak http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/45/id/933

W przypadku wielu decyzji dokonywanie wyboru może być określone jako działanie w warunkach niepewności w tym sensie, że na wynik podjętej decyzji będą również wywierały wpływ czynniki i uwarunkowania, które pozostają niezależne od decydenta, a tym samym są trudne do przewidzenia (rys. nr 1). Ta niepewność najczęściej wiąże się z faktem, że nie wszystkie rezultaty, następstwa w bliższej lub dalszej przyszłości czy też konsekwencje podejmowanych decyzji dają się jednoznacznie określić. Warto zauważyć, że w momencie podejmowania decyzji opiera się na pewnej wiedzy dotyczącej świata zewnętrznego, na bazie której dokonuje się symulacji mającej na celu przewidzieć, jaką korzyść przyniesie ten lub inny wybór. Niepewność związana z możliwością wystąpienia nieoczekiwanych okoliczności, nieprzewidzianych zdarzeń, a także zmian, które mogą nastąpić w świecie zewnętrznym, będzie oznaczała, że nie zawsze można jednoznacznie określić i trafnie przewidzieć, czy planowana decyzja przyniesie z góry oczekiwane wyniki i korzyści[36]. Podobnie można rozpatrywać zasadność i słuszność podjętej decyzji w kontekście zaistniałych skutków i efektów, które są jej pochodną, zgodnie z myślą wyrażoną przez Tadeusza Pszczołowskiego, że *każde działanie niemal zawsze daje się usprawnić, tzn. wykonać pod jakimś względem lepiej i to tym lepiej, im bardziej jest złożone*[37].

PODSUMOWANIE

Rzeczywistość organizacyjna jest bardziej złożona i skomplikowana niż niektóre teorie naukowe, w szczególności propagowane w dla biznesu[39], nie maja zastosowania w

sektorze publicznym. Iluzoryczne i nie do końca trafne jest założenie, że wszystko zależy od wiedzy, doświadczenia, posiadanych kompetencji i motywacji do działania. Ponieważ organizacje muszą poruszać się w ramach posiadanych budżetów, ponadto w określony sposób gromadzić, przetwarzać i przechowywać dane wytwarzane we własnych strukturach oraz dane rynkowe, a następnie organizować je w informacje niezbędne dla decydentów[31] jednym z kierunków poprawy może być budowanie kompleksowego systemu informacyjnego o zasięgu regionalnym lub nawet branżowym. Przy czym należy pamiętać, że większość podejmowanych przez sektor publiczny działań zawiera aspekty: informacyjny i komunikacyjny. Stąd stwierdzenie A.F. Wronki (2011), że instytucjonalizacja elektronicznej idei informacji i technologii informatycznych w działaniu publicznym ma fundamentalne znaczenie**,** przez co organizacje publiczne dzięki wykorzystaniu tego instrumentarium rozszerzają możliwości racjonalnego zarządzania wiedzą poprzez lepszą (1) kontrolę decyzji i działań, (2) standaryzowanie, formalizowanie i rutynizowanie decyzji i działań, (3) monitorowanie procesów, (4) dokonywanie porównań wybranych metod realizacji zamierzonych celów przez organizacje jak i efektów zarządzania (benchmarking) oraz (5) intensyfikowanie kontaktów z interesariuszami[32]. Analizując wykorzystanie informacji i systemów informatycznych w systemie ochrony zdrowia wyraźnie widzimy zmianę roli z narzędzia nakierowanego na zwiększanie wydajności, efektywności i ekonomiczności na narzędzie wspomagające proces podejmowania decyzji oraz umocnienie działań nakierowanych na ocenę i poprawę jakości usług publicznych adresowanych do (1) obywateli jako konsumentów dóbr i usług, (2) klientów i obywateli jako podmiotów sprawowanej władzy, (3) organizacji biznesowych i społecznych[33]. Należy zauważyć, że powolny niemniej jednak stały proces urynkowienia, prywatyzacji oraz decentralizacji stwarza podstawy do budowy silnych regionalnych struktur władzy i baz danych gromadzących informacje dotyczące ochrony zdrowia jako wsparcia dla realizowania polityki ochrony zdrowia z jednej strony oraz źródeł informacji o charakterze zarządczym z drugiej. Umiejętne wykorzystanie informacji pozwala na redukcję niepewności i podjęcie trafniejszych decyzji przez zarządzających publicznymi jednostkami ochrony zdrowia[34]. W samym zaś procesie podejmowania decyzji należy zaznaczyć, że nigdy nie udaje się wyeliminować wszystkich barier i zagrożeń lub ewentualnego ryzyka popełnienia błędów w procesie decydowania, można jedynie ograniczyć prawdopodobieństwo podjęcia decyzji niewłaściwych. Ważne jest, aby menedżerowie potrafili i chcieli wyciągać wnioski z doświadczeń innych osób, jak również starali się rozpoznać i zrozumieć źródła własnych błędnych wyborów i nie popełniali drugi raz tych samych pomyłek, szczególnie w przypadku podejmowania takich decyzji, których skutki oraz negatywne następstwa mają fundamentalne znaczenie dla rozwoju organizacji i jej przyszłości.

BIBLIOGRAF

[1] Bednarczyk M. , Organizacje publiczne. *Zarządzanie konkurencyjnością.* PWN 2001.

[2] Bekkers V.J.J.M., *Nieuwe vormen van sturing en informatisering (New form soft steering and informatization)* Eburon. Delft 1993

[3] Bell D., *The Coming of Post-Industrial Society*. Basic Books, New York 1974

[31] Pavia L., *The era of knowledge in health care [w]* "Health Care Strategic Management" nr 19(2). 2001, s. 12-13

[32] Bekkers V.J.J.M., *Nieuwe vormen van sturing en informatisering (New form soft steering and informatization)* Eburon. Delft 1993

[33] Dutton W.H., *Society on the Line: Information Politics in the Digital Age.* Oxford University Press, Oxford 1999, s. 171-202

[34] Ginter P.M., Swayne L.M., Duncan W.J., *Strategic Management of Health Care Organizations.* Blackwell Publishers Ltd. Oxford 1998, s.289

[4] Bozeman B. i Pandey S.K., *Public Management Decision-Making: Technical vs. Political Decisions*. [w] „Public Administration Review" nr 64(5) 2004.
[5] Chapman G.B., Sonnenberg F.A., *Decision Making in Health Care.* Cambridge University Press, Cambridge, UK 2000
[6] Dowgiałło Z., *Praca menedżera*, Wyd. Znicz, Szczecin 1999.
[7] Drucker P.F. , *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 1994;
[8] Dutton W.H., *Society on the Line: Information Politics in the Digital Age.* Oxford University Press, Oxford 1999.
[9] Einhorn H.J., Hogarth R.M , *Podejmowanie decyzji – myślenie wstecz i w przód*, w: *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2006.
[10] Ginter P.M., Swayne L.M., Duncan W.J., *Strategic Management of Health Care Organizations.* Blackwell Publishers Ltd. Oxford 1998.
[11] Goldsterin S.M. i Naor M.., Linking publicness to operations management practices: a study of quality management practices in hospitals, [w] "Journal of Operations Management" nr 23. 2005.
[12] Glasziou P., *EBM – rola Cochran Collaboration i Cochran Library.* [w] "Medycyna Praktyczna" nr 3. 2003
[13] Górniak J., *Zasady budowania porządku organizacyjnego a funkcje administracji publicznej* [w] (red.) Hausner J., *Administracja Publiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 148-151 oraz Wiatrak A., *Sektor publiczny – istota, zakres i zarządzanie* [w]„Problemy Zarządzania", nr 10(4) 2005.
[14] Hatch M.J. , *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
[15] House R.J.: *A Theory of charismatic leadership*, w: J.G. Hunt, L.L. Larsno (red.), *Leadership: The Cutting Edge*, Southern Illionois Uniwersity Press, Corbondale 1977; H.B. Gregersen, A.J. Morrison, J.S. Black, *Developing leaders for the global frontiers*, Sloan Management Reveiew, 1988, A. Czermoński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2001; G. Avery, *Przywództwo w organizacjach*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2009.
[16] Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2002.
[17] Kuc B.R. , *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004
[18] Listwan T. , Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy, Wydawnictwo Kadry, Wrocław 1995.
[19] Masuda Y., *The Information Society as Post-Industrial Society*, World Future Society, Bethesda 1983
[20] Machlup F., *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*, Princeton University Press, Princeton 1962
[21] Penc J. *Role i umiejętności menedżerskie- sekrety sukcesu i kariery*, Difin, Warszawa. *Problematyka decyzji menadżerskich w organizacji publicznej, Warszawa* 2005.
[22] Penc J. , *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych,* Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000 r,
[23] Penc J., Strategiczny System Zarządzania, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2001.
[24] Penc J., Decyzje i zmiany w organizacji, w poszukwaniu skutecznych zasobów działania, Wydawnictwo Dyfin, Warszawa 2007.
[25] Penc J., *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996

[26] Pocztowski A. , *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Zarys problematyki metod*, Kraków 1998, s. 149.S. Borkowski, J. Żelechowski, *Kierowanie i przywództwo w szpitalu,* w: J. Stępniewski, P. Karnieja, M. Kęsy (red.), *Innowacje organizacyjne w szpitalach*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2011
[27] *Walczak W.* *http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/45/id/933*
[28] Schmalholz C.G. , *Podstawowe umiejętności przełożonego*, „Zarządzanie na świecie", nr 2/2001
[29] Terelak J.F., *Psychologia menedżera. Wybrane zagadnienia psychologii organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 1999.
[30] Toffler, A., *The Third Wave*, Morrow, New York 1980
[31] Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku.* Wydawnictwo Poltex, Warszawa 1999.
[32] Pavia L., *The era of knowledge in health care [w]* "Health Care Strategic Management" nr 19(2). 2001,

CONTACT

PhD Sabina Ostrowska
Department of Public Management & Social Sciences
University of Economics in Katowice
Poland
sabinaostrowska@poczta.onet.pl

MINIMÁLNA MZDA NA SLOVENSKU V POROVNANÍ S VYBRANÝMI KRAJINAMI EÚ

THE MINIMUM WAGE IN SLOVAKIA IN COMPARATION WITH SELECTED EU COUNTRIES

Daniela Palaščáková, Viera Vlčková

ABSTRACT

If we talk about that EU is a community of states professing the same values, huan work and its respect should have the same value. Minimum wage (MW) is implemented in most of EU Member States. Way of introducing the same MW and labor costs across the EU should become a fundamental human right. Different MW contributes to social exclusion and poverty. The aim of this paper is to approach the issue of minimum wage and point out what is the minimum wage in Slovakia compared to selected EU countries. Since the statutory minimum wage can be no less . In Slovakia minimum wage is set at € 352for 2014, which certainly does not correspond to comprehensive coverage of current life claims.

KEY WORDS

minimum wage , average wage, region, employment, unemployment

JEL Classification

J31

ÚVOD

Riešenie problému minimálnej mzdy je stredobodom záujmu a predmetom mnohých ekonomických diskusií. Minimálna mzda - na jednej strane uznávaný prvok v boji proti nezamestnanosti a vykorisťovaniu zamestnancov s prevažne nižším stupňom vzdelania, na strane druhej - znevažovaný narušiteľ trhových pravidiel. Vždy tu boli jej zástancovia, ale aj jej kritici. Podľa toho, v ktorej krajine ktorá strana a názor prevážil, bola buď schválená, alebo naopak zamietnutá.

Pozitívny vplyv minimálnej mzdy na zamestnanosť, aj keď len za určitých podmienok, predstavil vo svojej práci *„Minimála mzda, minimálne mzdové náklady a daňový režim nízko-mzdovej práce“* z roku 2007 H. Immervoll, kde uviedol, že s nezmenenými mimopracovnými benefitmi, vyššie mzdy zlepšujú stimuly na dvíhanie zamestnanosti a môžu zvýšiť zamestnanosť v segmentoch pracovného trhu, kde výkon je brzdený slabou ponukou práce. [1]

Štúdií, ktoré poukazujú na negatívny vplyv minimálnej mzdy na zamestnanosť je omnoho viac. To, že minimálna mzda zmenšuje zamestnanosť vo všeobecnosti, alebo pre konkrétne skupiny zamestnancov (černosi, tínedžeri, ženy), či na niektorých pracovných trhoch (poľnohospodárstvo, podniky rýchleho občerstvenia a pod.), vo svojich prácach

[1] PhDr. Daniela Palaščáková, PhD., Technická univerzita v Košiciach, Ekonomická fakulta, Katedra ekonomických teórií, spoluautorský podiel 50%, podiel na projekte VEGA č. č. 1/1319/12, s názvom: Optimálna samosprávna jednotka - kompetentný aktér a efektívny správca vecí verejných.

[2] doc. RNDr. Viera Vlčková, CSc., Ekonomická univerzita v Bratislave, Národohospodárska fakulta, Katedra verejnej správy a regionálneho rozvoja, spoluautorský podiel 50%, podiel na projekte VEGA č. 1/1319/12, s názvom: Optimálna samosprávna jednotka - kompetentný aktér a efektívny správca vecí verejných 100%.

ukázali Currie a Fallick (1993), Gallasch (1975), Gardner (1981), Peterson (1957), Peterson a Stewart (1969), a mnohí iní. [2]

V krajinách, kde došlo k zavedeniu minimálnej mzdy, má každý zamestnávateľ podľa zákonníka práce povinnosť odvádzať svojmu zamestnancovi mzdu, ktorá nesmie byť nižšia ako úroveň minimálnej mzdy ustanovenej osobitným predpisom. V podmienkach SR je minimálna mzda definovaná zákonom o minimálnej mzde v platnom znení. Štát sa prostredníctvom tohto priameho zásahu na trhu práce snaží zabezpečiť určitú úroveň príjmu zamestnanca. Predstavuje teda minimálnu úroveň mzdy, ktorú je zamestnávateľ povinný poskytnúť svojmu zamestnancovi za vykonanú prácu, nie je však záväzná pre zamestnancov pracujúcich na základe dohody (napr. Dohoda o vykonaní práce, Dohoda o pracovnej činnosti alebo Dohoda o brigádnickej práci študentov).

V súvislosti s uvedeným sú namieste otázky: Je minimálna mzda natoľko dôležitá, ako je to jej zástancami prezentované? Existuje na túto otázku jednoznačná odpoveď?

Cieľom príspevku je priblížiť túto problematiku a dať podnet na ďalšie diskusie a hlbšie zamyslenie sa nad jej riešením. Príspevok bol spracovaný v rámci riešenia projektu VEGA č. 1/1319/12, s názvom: Optimálna samosprávna jednotka - kompetentný aktér a efektívny správca vecí verejných.

Minimálna mzda na Slovensku v porovnaní s vybranými krajinami EÚ

Minimálna mzda na úrovni EÚ nie je stanovená. Jej členské krajiny si ju môžu určiť na základe vlastného uváženia. Určitú formu minimálnej mzdy, či už zákonnú alebo prostredníctvom národnej *Kolektívnej zmluvy,* má zavedených 20 krajín EÚ a to :Belgicko, Bulharsko, Česká republika, Estónsko, Írsko, Grécko, Španielsko, Francúzsko, Lotyšsko, Litva, Luxembursko, Maďarsko, Malta, Holandsko, Poľsko, Portugalsko, Rumunsko, Slovinsko, Slovensko a Spojené kráľovstvo. [3]

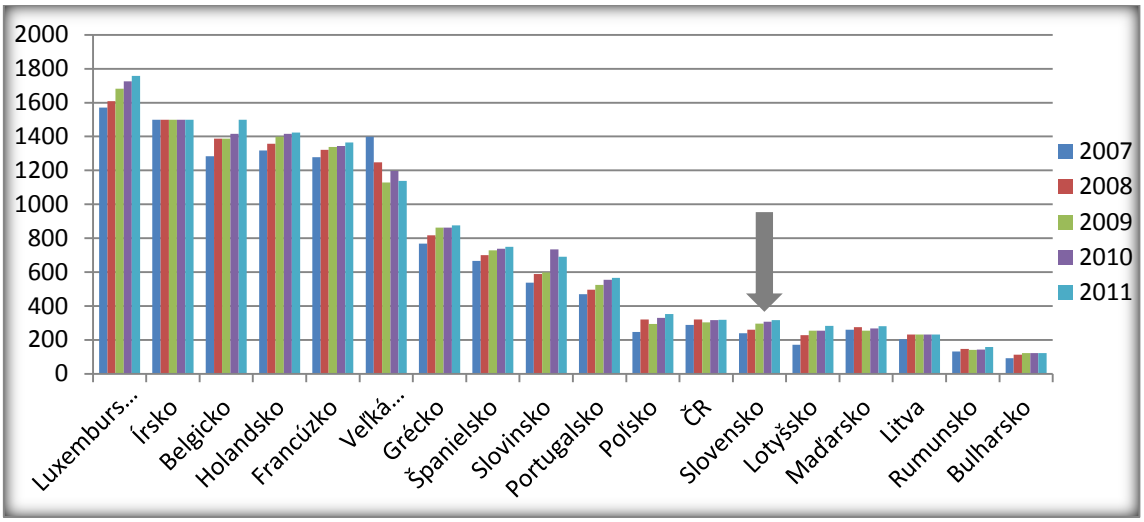
Porovnaním údajov na Obrázku 1 o minimálnej mzde za obdobie rokov 2007 – 2011, ktoré sme získali z viacerých zdrojov zaoberajúcich sa štatistickým zberom dát, môžeme vidieť, že v jednotlivých členských krajinách EÚ, ktoré majú zavedenú minimálnu mzdu, sú v jej výške značné rozdiely. Neuviedli sme všetky členské krajiny EÚ pretože, napr. minimálna mzda v Estónsku mala takmer zhodný vývoj s minimálnou mzdou v Litve, za účelom väčšej prehľadnosti sme ju do obrázku nezaradili. V piatich členských krajinách EÚ, ktorými sú: Fínsko, Dánsko, Švédsko, Nemecko a Taliansko, minimálnu mzdu uzákonenú, ani inak prijatú nemajú. V minulosti k týmto štátom patrilo aj Rakúsko, minimálna mzda tu bola ustanovená až v roku 2009. [4]

Uvedené údaje je potrebné brať len orientačne, nakoľko nevyjadrujú reálnu výšku minimálnej mzdy,[3] t.j. mzdy, ktorú zamestnanec dostane na výplatnej páske. Nezohľadňujú výšku životných nákladov[4] v tej ktorej krajine, kde je viac než pravdepodobné, že iné náklady na život budú v krajine akou je Bulharsko a iné v krajinách ako sú napr. Luxembursko alebo Írsko.

---

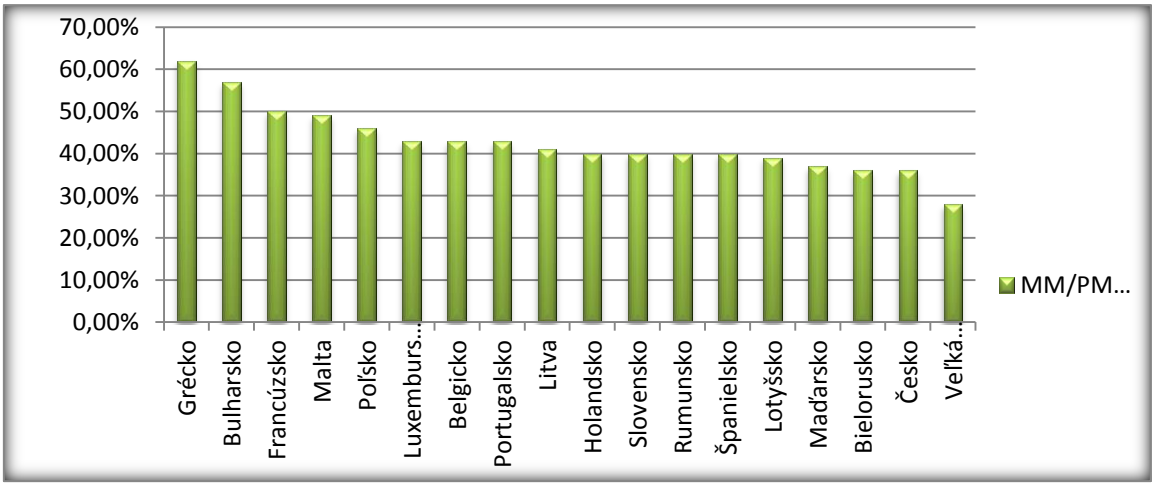
[3] Vo väčšine prípadov sa v štatistických výkazoch nachádzajú údaje týkajúce sa hrubej minimálnej mzdy. Minimálnu mzdu uvádzanú v týchto štatistikách nezachytávajú upravenú o daňovo-odvodové zaťaženie týchto miezd. V tej ktorej krajine sa teda môže v rámci porovnávaných krajín v jednotlivých prípadoch značne odlišovať. Pre spravodlivé porovnanie vykazovanej výšky minimálnej mzdy by bolo vhodné upraviť ju aj o výšku inflácie v daných krajinách v danom období, pretože aj tá sa môže podieľať na znižovaní jej kúpnej sily.

[4] S týmto zohľadnením sa môžeme stretnúť napr. v niektorých výkazoch Eurostatu, ktorý zverejňuje minimálne mzdy prepočítané aj na umelú jednotku, tzv. štandard kúpnej sily (PPS), ktorý zohľadňuje rozdielne cenové hladiny tovarov a služieb v porovnávaných krajinách (ak by teda súčet cien všetkých položiek ovplyvňujúcich výšku životných nákladov napr. vo Veľkej Británii bol dvakrát vyšší, ako na Slovensku, musela by byť aj minimálna mzda vo Veľkej Británii dvakrát vyššia ako minimálna mzda na Slovensku, aby bola výška minimálnej mzdy vyjadrená cez PPS pre obe krajiny rovnako vysoká).



Obrázok 1 Výška minimálna mzdy vo vybraných krajinách EÚ usporiadaná zostupne (v €)
Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov [5], [6], [7], [8], [9]

Významným ukazovateľom je porovnanie podielu minimálnej mzdy na priemernej mzde v jednotlivých krajinách, ktoré je názorne ukázané na Obrázku 2. V absolútnom vyjadrení patrí Slovensko s minimálnou mzdou medzi štáty, ktoré sa nachádzajú na chvoste EÚ, však v porovnaní s priemernou mzdou sa situácia mení. Vo väčšine krajín EÚ, v ktorých je minimálna mzda zavedená, sa pohybovala jej výška v rozmedzí 30% až 45% z priemernej mzdy. Do tejto skupiny patrí i Slovensko so 40 %.



Obrázok 2 Porovnanie vybraných krajín EÚ z hľadiska výšky pomeru minimálnej mzdy (MM) na priemernej mzde (PM) v roku 2010
Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov [10], [11]

Najnižší pomer minimálnej mzdy na priemernej mzde v rámci porovnávaných krajín bol v roku 2010 vo Veľkej Británii, kde zamestnanec poberajúci minimálnu mzdu zarobil 28% z priemerného platu, ktorý v roku 2010 predstavoval hodnotu 3.837 €. [10]

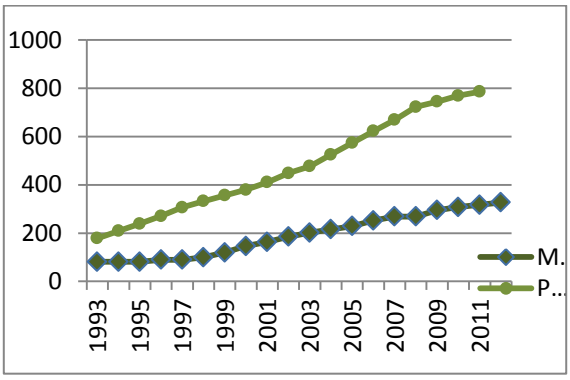
Najvyšší pomer minimálnej mzdy na priemernej mzde bol v Grécku. Minimálna mzda na úrovni 863 € tam predstavovala až 62% z priemerného platu, ktorý sa pre rok 2010 pohyboval okolo 1.394 €.

Zaujímavé zistenia prinieslo Bulharsko. Zatiaľ čo pri porovnávaní samotnej výšky minimálnej mzdy s ostatnými krajinami EÚ sa umiestnilo na poslednom mieste, pri

porovnávaní výšky minimálnej mzdy vo vzťahu k priemernej mzde sa zaradilo s 57% na druhé miesto, a to hneď za Grécko.

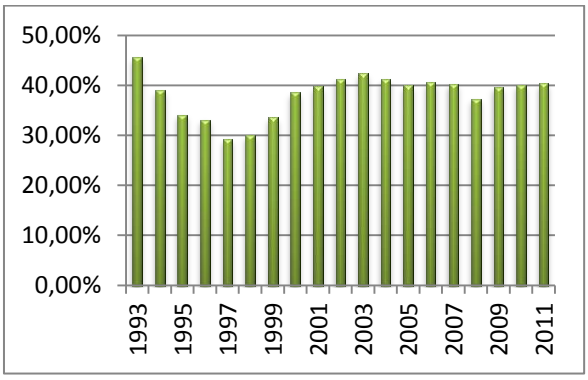
Výpovedná hodnota tohto porovnania je oproti porovnaniu výšky minimálnej mzdy v daných krajinách dôležitejšia, nakoľko ukazuje rozdiely v poberaní minimálnej mzdy a priemernej mzdy, čo ovplyvňuje postoj k práci pracovníka s minimálnou mzdou. Inak vníma ponúkaný plat na úrovni minimálnej mzdy zamestnanec v Bulharsku alebo Grécku, kde táto mzda dosahuje približne 60% priemernej mzdy, ako napr. vo Veľkej Británii, kde predstavuje viac než jednu štvrtinu.

Situácia na Slovensku, za obdobie od jeho vzniku (1993) až po rok 2011, nominálny vývoj minimálnej mzdy a priemernej mzdy (Obrázok 3) a percentuálny podiel minimálnej mzdy na priemernej mzde za to isté obdobie ukazuje , že napriek tomu, že od vzniku SR minimálna mzda aj priemerná mzda nominálne nepretržite rástli, ich podiel nebol konštantný, ale kolísal.



Obrázok 1 Vývoj MM a PM od vzniku SR (v €)

Zdroj: Vlastné spracovanie údajov

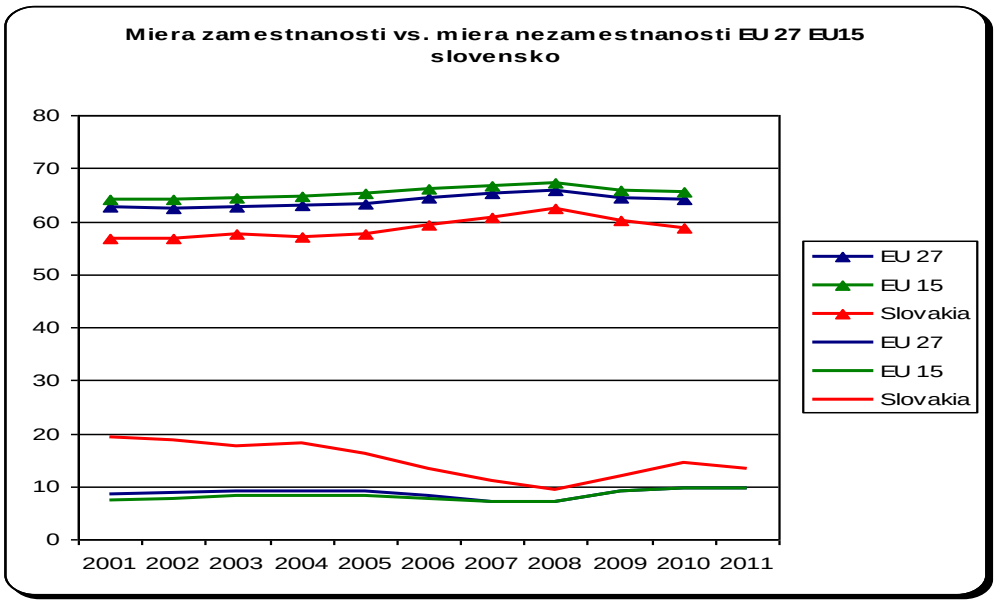


Obrázok 4 Percentuálny podiel MM na PM v období od 1993 do 2011

Zdroj: Vlastné spracovanie údajov

Na percentuálnom podiele minimálnej mzdy na priemernej mzde, významnú úlohu zohráva psychologická funkciu pri rozhodovaní zamestnanca, či danú prácu na úrovni minimálnej mzdy prijme alebo neprijme. Vo všeobecnosti by sa s ich zvyšujúcim pomerom mala zvyšovať aj atraktivita práce na úrovni minimálnej mzdy, potom sa zamestnanci poberajúci túto mzdu necítia natoľko znevýhodnení oproti ostatným zamestnancom, ktorých mzda dosahuje vyššie hodnoty.

Ak si okrajovo všimneme mieru zamestnanosti na Slovensku v porovnaní s krajinami Európskej únie stále výrazne zaostáva (Obrázok 5). Naposledy sa priblížila k priemeru EÚ v roku 2008, odvtedy sa opäť vzďaľuje. V roku 2010 vykazovala 58,8% čo je ale stále málo oproti priemeru EU 27, ktorá bola 64,1%. EU 15 vykazovala dokonca hodnotu 65,4%. Na porovnanie si môžeme vziať nezamestnanosť. Aj najnižšiu mieru nezamestnanosti Slovenská republika dosiahla v roku 2008, keď miera nezamestnanosti dosahovala 9,5%. Jej nárast bol opäť výraznejší v porovnaní s nárastom v EÚ.



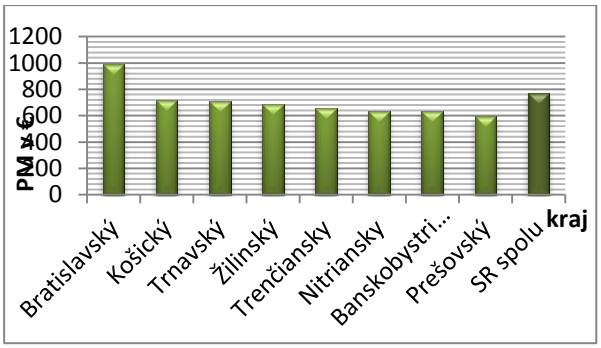
Obrázok 5 Mieru zamestnanosti, miera nezamestnanosti v porovnaní s krajinami EÚ27 EÚ Slovenskom.

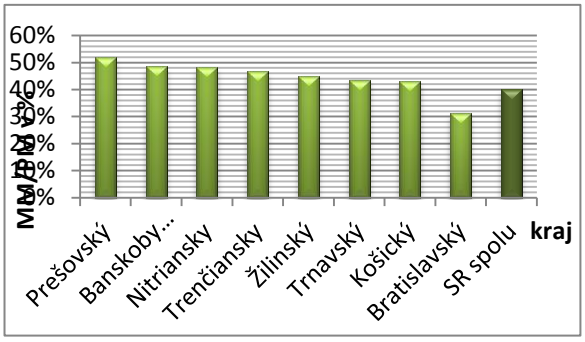
Zdroj: Eurostat, upravené

Priemerná mzda a jej vzťah k minimálnej mzde v jednotlivých krajoch SR

Pre ilustráciu, prinášame porovnanie priemernej mzdy v roku 2010 v jednotlivých krajoch SR (Obrázok 6) a jej vzťah k minimálnej mzde v jednotlivých krajoch SR (Obrázok 7). Prácu s databázou z roku 2010 nepovažujeme za zníženú aktuálnosť údajov, nakoľko našim cieľom bolo poukázať na regionálne rozdiely v pomere minimálna mzda/priemerná mzda vyskytujúce sa v prípade uplatňovania plošnej minimálnej mzdy, ktoré by sme našli v ktoromkoľvek zobrazovanom období, keďže plošné uplatňovanie minimálnej mzdy nezohľadňuje existujúce rozdiely vo výške priemernej mzdy v jednotlivých regiónoch. Aktuálnosť údajov tak síce s veľkou pravdepodobnosťou povedie k odlišným percentuálnym pomerom no to, na čo sme chceli poukázať (rozdielnosť pomerov minimálna mzda/priemerná mzda) sa nezmení.

Na Obrázku 6, vidíme, že v roku 2010 bola najvyššia priemerná mzda v Bratislavskom kraji, za ktorým hneď nasledoval Košický kraj. Naopak, najnižšia priemerná mzda bola v Nitrianskom, Banskobystrickom a Prešovskom kraji, teda v krajoch, ktoré dlhodobo vykazujú najvyššiu mieru nezamestnanosti. Paradoxom je Košický kraj, ktorý bol na druhom mieste medzi krajmi SR s najvyššou priemernou mzdou i napriek tomu, že v danom roku dosiahol jednu z najvyšších mier nezamestnanosti (18,3%, t.j. tretiu najvyššiu pre rok 2010). Košický kraj dosahoval jednu z najvyšších mier nezamestnanosti aj v predchádzajúcich rokoch, v rokoch 1998, 1999, 2000, 2001, 2005 dokonca najvyššiu. [20] Naopak miera nezamestnanosti Bratislavského kraja v roku 2010 (podobne , ako v iné roky) bola v rámci SR najnižšia.





Obrázok 6 PM v krajoch **a za SR** pre rok 2010

Obrázok 7 MM k PM v krajoch a za SR pre rok 2010

Zdroj: Vlastné spracovanie údajov **Chyba! Nenašiel sa žiaden zdroj odkazov.** Zdroj: Vlastné spracovanie údajov

Z pohľadu minimálnej mzdy k priemernej mzde na Obrázku 7, najvyššie hodnoty dosahujú kraje s najnižšou úrovňou priemernej mzdy. Najvyšší pomer minimálna mzda/priemerná mzda dosahuje kraj s najnižšou priemernou mzdou, teda Prešovský kraj. Najnižší pomer minimálna mzda/priemerná mzda je v Bratislavskom kraji. K priemernej mzde pre celé územie SR, ako aj k pomeru minimálna mzda/priemerná mzda pre celé územie SR sa svojimi hodnotami najviac približuje Košický kraj, ktorý je však výškou priemernej mzdy stále pod úrovňou priemernej mzdy pre SR. Jediným krajom, ktorý priemernú mzdu pre SR prevyšuje (zároveň aj neprimerane navršuje) je Bratislavský kraj.

ZÁVEREČNÉ DISKUSIA

Vplyv minimálnej mzdy na trhu práce je výrazne regionálne diferencovaný. Faktor minimálnej mzdy však pri ovplyvňovaní regionálnej nezamestnanosti vždy pôsobí spolu s takými ďalšími faktormi ako sú odbytové možnosti zamestnávateľa, demografický vývoj, (ne-)súlad štruktúry dopytu po pracovnej sile a štruktúre jej ponuky alebo cezhraničné pohyby pracovnej sily (príp. iné). Sotva potom možno očakávať, že napr. zníženie minimálnej mzdy (ktoré v praxi v SR nepoznáme) povedie k vyššej zamestnanosti a nižšej nezamestnanosti. Môžu tomu brániť ostatné faktory (napr. negatívne vyhliadky odbytových možností zamestnávateľov) a môže sa stať, že v danom období zostanú parametre zamestnanosti a nezamestnanosti necitlivé na zmenu minimálnej mzdy . Je potrebné mať na pamäti, že výška minimálnej mzdy nie je jediným determinantom vývoja nezamestnanosti

Vráťme sa k otázkam položeným v úvode: „*Je MM natoľko dôležitá, ako je to jej zástancami často krát prezentované? A vôbec, existuje na túto otázku jednoznačne správna odpoveď?*“ Podľa našich zistení tá jednoznačná odpoveď skôr neexistuje. Tak, ako je výrazne regionálne diferencovaný trh práce v SR, tak je diferencovaný aj vzťah medzi minimálnou mzdou a nezamestnanosťou. Minimálna mzda je v podstatne väčšej miere nástrojom ochrany zamestnanca ako nástrojom riešenia nezamestnanosti.

LITERATÚRA

[1] IMMERVOLL, H. Minimum Wages, Minimum Labour Costs and the Tax Treatment of Low-Wage Employment. [online]. 2007-01 [cit. 2012-02-19]. Dostupné na internete: <http://ftp.iza.org/dp2555.pdf>.

[2] Joint Economic Committee, Congress of the United States: 50 Years of Research on the Minimum Wage. [online]. 1995-02-15 [cit. 2012-02-25]. Dostupné na internete: <http://www.house.gov/jec/cost-gov/regs/minimum/50years.htm>.
[3] BAROŠOVÁ, M. Fungovanie a vývoj minimálnej mzdy v Slovenskej republike. In: Fórum sociální politiky. Praha: KUFR, 2008. roč. 2, č. 5, s. 25 – 32. ISSN 1802-5854.
[4] GOLA, P. Aká vysoká má byť minimálna mzda?. In: Finance.sk [online]. 2009-08-31. [cit. 2012-02-06]. Dostupné na internete: <http://www.finance.sk/spravy/finance/27125-aka-vysoka-ma-byt-minimalna-mzda-/>.
[5] Eurofound: Pay developments – 2008. [online]. Aktualizované 2009-09-01 [cit. 2012-02-06]. Dostupné na internete : http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0904029s/tn0904029s.htm.
[6] Eurofound: Pay developments – 2010. [online]. Aktualizované 2010-10-17 [cit. 2012-02-06]. Dostupné na internete : http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn1109060s/tn1109060s.htm#hd4.
[7] FedEE: Review of minimum wage rates. [online]. [cit. 2012-02-06]. Dostupné na internete : http://www.fedee.com/minwage.html.
[8] UnitedExplanations: Minimum wages in Europe (2011). [online]. [cit. 2012-02-07]. Dostupné na internete: http://www.unitedexplanations.org/2011/01/25/minimum-wages-in-europe/.
[9] Eurostat: Minimum wages – 2011. [online]. Aktualizované 2011-08-01 [cit. 2011-10-20]. Dostupné na internete: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/images/d/de/MW_map_EUR_July_2011.png.
[10] Eurostat, Hans Boeckler Stiftung in SME: Najbližšie je minimálna mzda priemernej v Grécku. [online]. [cit. 2011-10-20]. Dostupné na internete : http://i.sme.sk/cdata/6/57/5765146/grecko_big.jpg.
[11] ŠÚ SR: Priemerná mesačná mzda zamestnanca hospodárstva SR. [online]. Aktualizované 2011-04-20 [cit. 2011-10-23]. Dostupné na internete : http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=1802.
[12] Internetový portál www.profesia.sk: Minimálna mzda. [online]. [cit. 2012-02-20]. Dostupné na internete: <http://www.profesia.sk/cms/kariera-v-kocke/pracujem/mzdy/minimalna-mzda/40475>.
[13] Internetový portál www.profesia.sk: Priemerná mzda. [online]. [cit. 2012-02-20]. Dostupné na internete: <http://www.profesia.sk/cms/kariera-v-kocke/pracujem/mzdy/priemerna-mzda/40099>.

KONTAKT

doc. RNDr. Viera Vlčková, CSc.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Národohospodárska fakulta
Katedra verejnej správy a reg. rozvoja
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: viera.vlckova@euba.sk

PhDr. Daniela Palaščáková
Technická univerzita v Košiciach
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomických teórií
Němcovej 32
040 01 Košice
Slovenská republika
e-mail: daniela.palascakova@tuke.sk

EKONOMICKÁ EFEKTIVITA A ÚSPEŠNOSŤ PODNIKANIA V KONTEXTE EDUKAČNEJ A MEDIÁLNEJ PODPORY

ECONOMIC EFFICIENCY AND SUCCESS OF ENTREPRENEURSHIP IN THE CONTEXT OF EDUCATIONAL AND MEDIA SUPPORT

Tatiana Soroková, Daniela Petríková

ABSTRACT

Training and education of young people in business today becomes even more important. Among the various projects to promote entrepreneurial skills need to focus particular attention to new trends in business. The phenomenon of the third millennium - internet-influenced business, and the chances of a successful business.

KEY WORDS

Training and education, business, internet, successful

JEL Classification

A29, M30

ÚVOD

Neoddeliteľnou súčasťou trhovej ekonomiky je podnikanie a konkurencia. Príprava mladých ľudí na podnikanie je v súčasnosti, v období, keď doznieva hospodárska kríza a skupina mladých ľudí je najohrozenejšou v rámci ekonomiky, naberá na svojom význame. V rámci rôznych projektov zameraných na podporu podnikateľských zručností je potrebné venovať náležitú pozornosť najmä novým trendom v podnikaní, ktoré sú mladým ľuďom veľmi blízke, nakoľko sa neustále zvyšuje ich počítačová gramotnosť a inklinujú k moderným prvkom v tejto oblasti. Využívanie nových elektronických médií a možností internetu a tiež jeho dostupnosť umožňujú, že sú využívané veľmi intenzívne a aj veľmi významne zasahujú najmä do možnosti tvorby povedomia o podnikaní. Podnikanie cez internet je jednou z možností mladých ľudí uplatniť sa na trhu a spojiť tak získané vedomosti, možnosti dnešnej doby a získavanie finančných prostriedkov.

Nástup fenoménu tretieho tisícročia – internetu – ovplyvnil podnikateľskú sféru natoľko, že existencia mnohých firiem nadobudla virtuálnu podobu. Internet ako „sieť sietí“ vo veľkej miere ovplyvnil mnohé podnikateľské sektory a zvlášť poskytuje vhodný štartovací priestor pre novopodnikateľov. Zároveň vytvára obrovský priestor marketérom pre umiestňovanie kreatívnych a konkurencieschopných nápadov.

Trendy v podnikaní

V rámci projektu KEGA 035TUKE-4/2012 sa začínajúci podnikatelia vzdelávajú v rôznych oblastiach potrebných pre podnikanie a oboznamujú sa s rôznymi spôsobmi podpory podnikania a jeho samotnej realizácie. Vzhľadom na to, že v súčasnosti jeden

[*] PhDr. Tatiana Soroková, PhD., Technická univerzita v Košiciach, Ekonomická fakulta, Katedra ekonomických teórií, spoluautorský podiel 50%, podiel na projekte KEGA 035TUKE/-80%

[**] Ing. Daniela Petríková, PhD., Technická univerzita v Košiciach, Ekonomická fakulta, Katedra ekonomických teórií, spoluautorský podiel 50%, podiel na projekte KEGA 035TUKE/-80%

z vysokoperspektívnych spôsobov podpory podnikania považovaný online marketing, časť výučby je venovaná práve tejto problematike. Online marketing nezastrešuje len obchodovanie; ide o jeden z najvýznamnejších faktorov skvalitnenia a zvýšenia účinnosti aktivít reklamného a marketingového charakteru. Internet sa v posledných rokoch vyvinul na plnohodnotné médium. Možno ho považovať za najefektívnejší komunikátor s trhom, čím sa stal ideálnym nástrojom pre vyhľadávanie potenciálnych zákazníkov. Najdôležitejšími aspektmi modernej filozofie marketingu sú výber cieľových skupín zákazníkov a rozvoj interaktívneho dialógu so zákazníkmi. Vznik webu a webových prehliadačov na začiatku 90-tych rokov 20. stor. spôsobil, že internet sa transformoval z komunikačného nástroja v revolučnú technológiu nového milénia. [1]

Podpora získavania vedomostí práve v oblasti využívania internetu ako nástroja na podporu podnikania je dnes pre mladých začínajúcich podnikateľov jedným z kľúčových faktorov pri realizácii podnikania. Možnosti zamestnať sa, sú pre mladých ľudí sú v súčasnom období obmedzené. Je to ovplyvnené najmä svetovou hospodárskou krízou, ktorá trvá už takmer 7 rokov a ktorá sa prejavuje v najväčšej miere práve v raste nezamestnanosti. Celková miera nezamestnanosti podľa merania ŠÚ SR sa oproti roku 2007 zvýšila z 11,02 % na 14,0 % v roku 2012, pričom najviac vzrástla miera nezamestnanosti mladých ľudí vo veku 15 – 24 rokov, z 19,7 % v roku 2007 na 35,3 % v roku 2012. [2]

Stimulovanie podnikateľského ducha je vysoko aktuálnou témou a predstavuje ústredný cieľ novej výzvy Európskej komisie „Viac podnikateľov pre Európu“, ktorá je súčasťou Akčného plánu pre podnikanie 2020. Všetky plánované opatrenia vo vzdelávaní a odbornej príprave v oblasti podnikania, vytvorení správneho podnikateľského prostredia, prezentovaní vzorov a oslovení špecifických skupín, by mali viesť k vzniku nových malých a stredných podnikov, ktoré sú najdôležitejším zdrojom tvorby nových pracovných miest. [3]

Prudký rast využitia internetu je základom pre tzv. novú ekonomiku. Zatiaľ čo sa „pôvodná ekonomika“ sústreďovala na výrobné spoločnosti so zameraním na štandardizáciu produkcie, výrobkov a obchodných procesov, „nová ekonomika“ sa zameriava na prácu s informáciami. Informácie majú tú výhodu, že je ich možné ľahko rozlišovať, prispôsobovať, personalizovať a prostredníctvom siete veľkou rýchlosťou rozosielať. Rýchly rozvoj internetu a ďalších technológií spôsobil, že firmy dokážu získavať informácie o individuálnych zákazníkoch a obchodných partneroch. Internet teda poskytuje zákazníkom a obchodníkom možnosť vysokého stupňa prepojenia a zdieľanie množstva informácií behom niekoľkých operácií na počítači. Preto, aby firmy zostali konkurencieschopné, musia sa danému trendu prispôsobiť. [4]

Príchod a rentabilné pôsobenie firmy na internete so sebou nevyhnutne nesie dôsledné úsilie o presné dodržiavanie špecifických marketingových a technologických postupov. Výsledok správnej prevádzky internetovej prezentácie firmy na internete a aktívnej starostlivosti o zákazníkov v mnohých prípadoch prispievajú k veľmi vysokej podpore celkového predaja firmy. Z pohľadu výšky nákladov na vytvorenie a prevádzkovanie internetovej stránky je nutné zohľadniť jej závislosť od zložitosti toho-ktorého systému. Zákonite, čím viac je realizácia transakcií v rámci obchodu premiestňovaná do kyberpriestoru, spolu s ktorou rastie i jej sofistikovanosť, tým viac nákladov firma vynaloží na prevádzku danej web stránky.

Okrem originality, ktorou sa ponúkaný tovar alebo poskytovaná služba vyznačuje, je žiaduce dbať aj na prehľadnú štruktúru a obsah prezentácie na internete, najmä s dôrazom na prehľadnosť, okamžitú a intuitívnu orientáciu užívateľa a na prítomnosť kľúčových slov pre vyhľadávače. Nemenej dôležitým faktorom je zrozumiteľnosť informácií, pútavosť a originalita prvkov so schopnosťou pritiahnuť návštevníkov a potenciálnych zákazníkov.

Zľavový portál ako motivátor podnikania

V rámci výučby budúcich podnikateľov sme využili príklady vybraných podnikateľských subjektov zľavových portálov vyvíjajúcich svoju činnosť na Slovensku a ich pôsobenie vo virtuálnom prostredí. Internet, ktorý sa v posledných rokoch vyvinul na plnohodnotné celosvetové komunikačné médium, výrazne ovplyvnil marketingové možnosti firiem. Na základe získaných poznatkov z praxe je možné vidieť, ako využitie internetu ovplyvnilo prosperitu, úspešnosť, návratnosť investícií a mobilitu v podnikateľskej činnosti jednotlivých firiem. Ako vzorový portál sme vybrali portál Zlavadna.sk.

Obrázok 1 Vývoj hodnôt predaných kupónov na portáli ZlavaDna.sk
Zdroj: [5]

Z grafického spracovania vyplýva, že objemy predaných kupónov v jednotlivých obdobiach sa pohybujú v miliónoch EUR. Portál Zlavadna.sk dosiahol od svojho vzniku najvyšší celkový objem predaných kupónov v roku 2012, kedy portál predal kupóny v hodnote viac ako 11,5 mil. EUR a v nasledujúcich rokoch sa očakáva ďalší rast. Štatistiky uvádzajú, že v priemere portál predá viac ako 60 000 kupónov mesačne a návštevnosť web stránky je približne 45 000 kliknutí denne. Portál ZlavaDna.sk dňa denne navštívi 30 000 ľudí, pričom objednávok sa zrealizuje približne 2000. Mesačne na Zlavadna.sk pribudne v priemere 300 ponúk. Ďalšie zaznamenané pozorovania sa týkajú demografickej štruktúry obyvateľstva:

- na portáli spomedzi Slovákov najviac nakupujú obyvatelia Bratislavského, Košického a Nitrianskeho kraja,
- 1/3 všetkých zákazníkov je vo veku 25 – 34 rokov,
- 1/4 všetkých zákazníkov dosiahla vysokoškolské vzdelanie,
- rozdelenie zákazníkov podľa pohlavia je takmer rovnaké, avšak miernu prevahu majú ženy. [5]

Okrem toho, že ponuky na portáli sú rôznorodé, zo štatistík vyplýva, že najväčšiu šancu na úspech majú tie spoločnosti, ktorých majú ako cieľovú skupinu ľudí podľa spomínaných kritérií. Doposiaľ najväčší úspech zaznamenaný v roku 2012, išlo o predaj kupónu do jednej bratislavskej reštaurácie v počte približne 7500 kupónov a do akvária v Budapešti v približne rovnakom počte. [5]

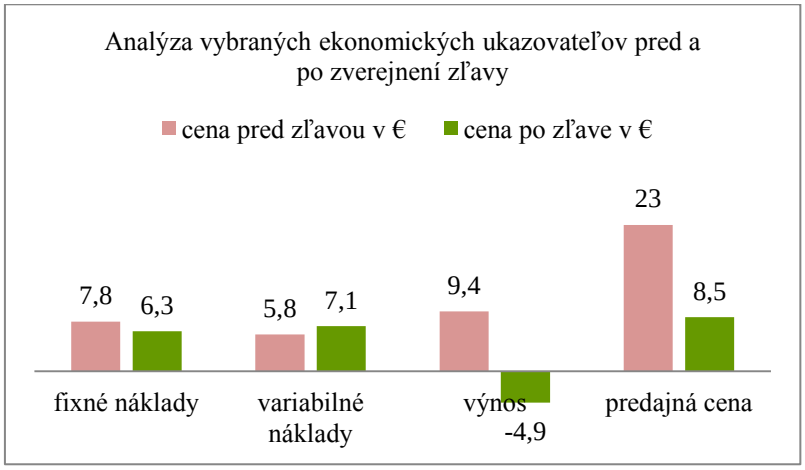
V minulosti bola zaznamenaná existencia portálov na predaj kupónov konkrétneho zamerania (pobyty, stravovanie, kultúra a pod.), avšak po istom čase sa separácia na slovenskom trhu ukázala ako neefektívna. Je dôležité poukázať význam sezónnych vplyvov, ktoré spôsobujú výkyvy v predaji zľavových kupónov, napr. v období vianočných sviatkov či letných dovoleniek. V budúcnosti sa predpokladá dynamika v predaji prostredníctvom ďalších

zľavových portálov. Medzi najpopulárnejšie patria zľavy do reštaurácií, víkendové pobyty, salóny krásy, športoviská, kultúra. Pre úspech zľavového portálu sa odporúča vyvážený mix ponúk. Úspech portálu Zlavadna.sk je ukrytý práve v širokom profile, pretože ponúka široké portfólio zľavových kupónov, čo predstavuje dlhodobo udržateľný koncept z pohľadu rozširovania firemnej klientely a tým smerovanie k neustále rastúcemu obratu.

Pohľad na Portál Zlavadna.sk ako konkrétny obraz mediálnej podpory

Pre ilustráciu sme ďalej vybrali konkrétny príklad podnikateľskej jednotky, ktorá využila zľavový portál Zlavadna.sk na ponuku svojich služieb za zvýhodnené ceny. Ide o kozmetický salón Lívia, ktorý z pohľadu právnej formy vystupuje na trhu ako spoločnosť s ručením obmedzeným. Svoju podnikateľskú činnosť salón zahájil v roku 1999, kedy musel čeliť relatívne silnej konkurencii. V roku 2001 sa spoločnosť rozhodla pre zavedenie internetovej stránky, prostredníctvom ktorej sa o jej existencii, činnosti a detailných informáciách o poskytovaných službách malo možnosť dozvedieť mnoho potenciálnych klientov. Portfólio poskytovaných služieb sa počas existencie salónu menilo a rozširovalo. Ponuka služieb v súčasnosti zahŕňa kozmetické ošetrenia (čistenie pleti, naparovanie, masáž tváre a dekoltu, formovanie a farbenie obočia a iné), solárium, estetickú medicínu (vyhladenie vrások) a prístrojové ošetrenia (pulzné svetlo a liposukcia).

Vedenie salónu sa v októbri 2011 rozhodlo pre agresívnu cenovú stratégiu, ktorá umožňovala zákazníkom zakúpiť si vybranú procedúru – trvalú IPL epiláciu (technológiu trojitého záblesku) v hodnote 8,50 EUR z pôvodných 23 EUR prostredníctvom zľavového portálu Zlavadna.sk. Platnosť využitia kupónu bola ohraničená šiestimi mesiacmi v období medzi októbrom 2011 a marcom 2012, počas ktorých kozmetický salón, okrem stabilných a verných klientov, navštívilo 984 klientov so zakúpenými kupónmi. Z obrázku 2 je možné vidieť, že uvedenie ceny za vybraný zákrok zníženej o takmer 60% zvýšilo dopyt po danej procedúre. V priebehu takmer polroka, počas ktorého malo dané zvýhodnenie platnosť, salón mal možnosť získania novej klientely. V priebehu jedného mesiaca navštívilo salón takmer o polovicu viac zákazníkov ako pred zverejnením ponuky o zakúpenie zľavnenej procedúry. Pohyb fixných nákladov, variabilných nákladov, výnosov a zisku z jednej jednotky poskytnutej procedúry znázorňuje nasledovné grafické spracovanie. [6]



Obrázok 2 Porovnanie ceny za vybranú procedúru pred a po cenovom zvýhodnení
Zdroj: vlastné spracovanie podľa [6]

Bežná cena vybranej procedúry vo výške 23 EUR zahŕňala fixné náklady vo výške 7,8 EUR, variabilné náklady v hodnote 5,8 EUR, pričom rozdiel vo výške 9,4 EUR predstavoval výnos z jednej procedúry. Ako je možné z vidieť z obrázku 2, fixné náklady pri zvýšení množstva realizovaného zákroku klesli na 5,8 Eur za jednu uskutočnenú procedúru, zatiaľ čo

variabilné s množstvom realizovaných procedúr vzrástli na úroveň 7,1 EUR. Rozdiel nastal aj v prípade výnosu, ktorý sa pri zvýhodnenej cene pohyboval v záporných číslach, čo znamená, že zvýhodnená cena vybranej procedúry vo výške 8,5 EUR nepokrýval celkové náklady na jej uskutočnenie. V praxi to znamená, že spoločnosť pre získanie klientov znížila cenu služby natoľko, až si spôsobila stratu v hodnote 4,9 EUR za jednu procedúru. [6]

Vzhľadom na zvolenú agresívnu cenovú stratégiu salón vykázal v príslušných rokoch 2011 a 2012 pozitívny vývoj kladného hospodárskeho výsledku. Je vysoký predpoklad, že dôvodom uvedeného vývoja bola aj dôvera a kvalita poskytovaných služieb, ktoré klientela opakovane vyhľadávala a tak podporovala činnosť daného salónu. Nakoľko je salón prosperujúci, disponuje kvalitným zariadením, personálom, reputáciou a služby poskytuje stabilnej skupine klientov, moli si majitelia dovoliť nastaviť ceny vybraných úkonov pod hranicu pokrývajúcu náklady. Pokiaľ má zodpovedná osoba, v kompetencii ktorej je finančné plánovanie istotu, že ceny iných úkonov sú vykonávané natoľko frekventovane, že presahujú hranicu celkových nákladov a zabezpečia požadovaný výnos, môže rozhodnúť o uskutočnení agresívnej cenovej stratégie pri jednej zo svojich poskytovaných služieb. Neziskovosť takejto služby však musí byť vykrytá výnosom z iných činností v rámci portfólia ponúkaných služieb, preto firma v konečnom dôsledku dosahuje kladný hospodársky výsledok.

Obrázok 3 Vývoj čistého zisku salónu Lívia vo vybranom období
Zdroj: [6]

Obrázok 3 zobrazuje vývoj čistého zisku salónu Lívia. Od roku 2001 zaznamenal čistý zisk postupné zvyšovanie, čoho predpokladom je zriadenie oficiálnej web stránky spoločnosti salónu, čím sa k informáciám o salóne mali možnosť dostať všetci s prístupom na internet. V raste čistého hospodárskeho výsledku salón Lívia pokračoval aj v nasledujúcich rokoch, pričom výraznejší nárast nastal v roku 2004 a pokračoval do roku 2007. Salón s rozšírením svojho portfólio o estetickú medicínu dosiahol stanovený cieľ – zasiahnuť vytýčený segment zrelších žien. Počas tohto obdobia bol zaznamenaný nárast konkurenčných kozmetických salónov v žilinskom regióne, avšak z rastúcej tendencie krivky vývoja čistého zisku v uvedenom časovom období je zrejmé, že salónu sa na trhu podarilo úspešne etablovať. Práve vyplnením správneho miesta na regionálnom trhu salón získal stabilnú klientelu a inkasoval prostriedky za zrealizované služby. V roku 2008 prepukla hospodárska kríza, ktorá zasiahla celý podnikateľský sektor, čo pocítila i spoločnosť v zníženom objeme poskytnutých služieb. Mnoho živnostníkov vyvíjajúcich svoju podnikateľskú činnosť v rovnakej alebo príbuznej oblasti bolo nútených svoju činnosť zastaviť, resp. ukončiť. Vedenie spoločnosti sa však k danej situácii postavilo konštruktívne a hľadalo možnosti uvedenia rastúcej tendencie do pôvodnej situácie. Po miernom ústupe hospodárskej krízy spoločnosť aj naďalej čelila silnej konkurencii, čo bolo aj podnetom pre využitie portálu Zlavadna.sk ako média pre

upovedomenie ľudí o jej bezkonkurenčných cenách, profesionálnom prístupe a kvalite ponúkaných procedúr. Od roku 2010 salón opäť vykazuje pozitívny vývoj čistého zisku, ku ktorému v roku 2011 a 2012 prispela spolupráca so zľavovým portálom Zlavadna.sk.

Okrem príkladu salónu Lívia boli účastníkom poskytnuté príklady ďalších úspešných firiem, ktoré dosiahli úspech na základe spolupráce so zľavovými portáli a na základe intenzívneho využívania internet, ako nástroja na podporu efektivity v podnikaní (Ida Sandor, fashion designer). [7] [8]

ZÁVER

Úspešné vedenie firmy a pozitívne hospodárske výsledky z jej podnikateľskej činnosti sú v súčasnom nepretržitom boji s konkurenciou čoraz náročnejšie. Ak chce podnik uspieť, udržať si svoju trhovú pozíciu a v neposlednom rade rásť, musí významne podporovať reklamné aktivity, nesúce obrovskú moc pri ovplyvňovaní a získavaní potenciálnych zákazníkov, ako aj pri udržiavaní už existujúcich, reálnych klientov. Pre pôsobenie firmy v kamennom, ale najmä vo virtuálnom prostredí, je za najprístupnejšieho a najfrekventovanejšieho sprostredkovateľa informácií považovaná celosvetová sieť internet. Kvalitná webová stránka by mala byť neoddeliteľnou súčasťou fungujúcej firmy ako nevyhnutným zdrojom informácií. Kvalita internetovej stránky vo všetkých aspektoch vyjadruje vyššiu atraktivitu pre užívateľa, predlžuje pobyt na stránke, zvyšuje lojalitu klientely a šance na jej opätovné návštevy a realizované nákupy.

Príspevok je výsledkom riešenia čiastkovej úlohy vedeckého projektu MŠVVaŠ SR KEGA č. 035TUKE-4/2012. (MupoZ).

LITERATÚRA

[1] KOTLER, P. – ARMSTRONG, G.: Marketing. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

[2] ORBÁNOVÁ, D. – VELICHOVÁ, Ľ.: Význam podnikavosti a finančnej gramotnosti v socioekonomickom a osobnom rozvoji mladých ľudí v Slovenskej republike. Sociológia 45, 2013, č. 5. [online]. 17.1.2013 [cit. 3.4.2014]. Dostupné z: <http://www.sav.sk/journals/uploads/10240948Orb%C3%A1nov%C3%A1-Velichov%C3%A1%20OK1.pdf>

[3] Akčný plán pre podnikanie 2020. [online] [cit. 3.4.2014]. Dostupné z: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0795:FIN:SK:PDF>

[4] HRADISKÁ, E. – ŠULEK, M. Psychológia v marketingu. Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici. Banská Bystrica: TRIAN, s.r.o., 1999. ISBN 80-8055-197-9.

[5] AKTUALITY.sk. ZlavaDna.sk predala v roku 2012 kupóny za 11,5 milióna euro. [online]. 17.1.2013 [cit. 3.4.2014]. Dostupné z: <http://www.aktuality.sk/clanok/221386/zlavadna-sk-predala-v-roku-2012-kupony-za-11-5-miliona-euro/>

[6] INTERNÉ DOKUMENTY - Lívia s.r.o.

[7] KOĽVEKOVÁ, G.: Lessons learned on key entrepreneurial competencies and the labour market requirements. In: MSED - International Days of Statistics and Economics. Conference Proceedings. 2012 Praha : Melandrium, 2012 : ISBN 978-80-86175-79-9

[8] Ida Sandor: http://www.idasandor.sk/

KONTAKT

PhDr. Tatiana Soroková, PhD.
Technická univerzita v Košiciach
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomických teórií
Němcovej 32
040 01 Košice
Slovenská republika
e-mail: Tatiana.Sorokova@tuke.sk

Ing. Daniela Petríková, PhD.
Technická univerzita v Košiciach
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomických teórií
Němcovej 32
040 01 Košice
Slovenská republika
e-mail: Daniela.Petrikova@tuke.sk

POSTOJE ZAMĚSTNANCŮ STÁTNÍ SPRÁVY K NĚKTERÝM TÉMATŮM SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÉHO CHOVÁNÍ ORGANIZACÍ

PUBLIC SERVICE EMPLOYEES' ATITUDES TO SOME TOPICS OF SOCIAL RESPONSIBLE BEHAVIOR OF ORGANIZATIONS

Věra Plhoňová

ABSTRACT

Conception of social responsibility is a phenomenon of currant epoch. CSR is related to not only commercial entities as well as public institutions. This work follows the results of a survey conducted among employees of public organizations in different sized municipalities. It deals with issues of awareness and knowledge of the concept of institutions' socially responsible behavior. It also observes issues relating to corruption. The study also points out the steps that should be followed pursuant to finding facts.

KEY WORDS

Assessment, communication, office, responsibility, social, employee.

JEL Classification

M14

ÚVOD

Tato práce se zabývá aktuálním tématem společensky odpovědného chování institucí, které poskytují veřejné služby. Vychází z průzkumů, které proběhly v první polovině roku 2013. V souvislostech současných témat se ukazuje, že mnohé instituce vykazují nedostatky v obecném povědomí o koncepci CSR.

Současná epocha je charakteristická globalizačními procesy, které lze zaznamenat nejen v komerční sféře, ale jejichž dopady jsou zřetelné i ve sféře veřejné. Globalizace způsobuje, že se posouvají hranice dosavadních lidských možností na straně jedné, na straně druhé ale dochází k prohlubování rozdílů mezi bohatými a chudými vrstvami. Toto prostředí doznává změn zejména v postojích k mnoha dříve běžným otázkám, které se týkají etiky a také poměrně moderní společenské zodpovědnosti. Celkový celosvětový odklon od náboženství, způsobený mnoha faktory, k nimž rovněž patří i kořeny islámského terorismu, spolu s přetechnizovanými trendy jak v komunikaci, tak v běžném životě, způsobují upadání úcty člověka k člověku a autoritám obecně.

Globalizace je důsledkem internacionalizace, která je stará jako lidstvo samo. Příčinou globalizace, kterou můžeme zaznamenat od počátku devadesátých let 20. století, byl vznik nových tržních ekonomik v zemích střední a východní Evropy, rozšíření Evropské unie a hospodářské aktivity jejích ekonomik v Asii (Lang, 2007) spolu s fenomenálním rozvojem komunikačních technologií.

V tomto světě tedy společenská odpovědnost dnes představuje trend, kterým by se měla ubírat každá instituce ať už státní nebo soukromá. Způsob financování činnosti nehraje

[*] Ing. Věra Plhoňová, PhD., Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo s.r.o., Katedra marketingu a managementu, podíl na projektu VGS2014K02

žádnou roli, avšak této koncepci by měli porozumět všechny organizace. S tím souvisí fakt, že nejen veškeré organizace ale i stát by se měl zasloužit o dodržení společensky odpovědných pravidel a etických principů. V návaznosti na splňování určitých kritérií na tuto problematiku, je nutno uvést, že každá země a tudíž i instituce v ní disponují jinou právní legislativou, která se může stát střetem různých konfliktů.

Firmy stále tíží vlivu různých faktorů nepovažují společenskou odpovědnost (dále také jen CSR) za relevantní, v důsledku čehož často dochází k situacím, jejichž výsledkem je střet zájmů například mezi zaměstnavateli a jeho zaměstnanci. Firmy jsou si vědomy vyšších nákladů za předpokladu dodržování chování dle společensky odpovědného přístupů, včetně etických principů. V konečné fázi leží zodpovědnost na samotné firmě, která si stanoví podmínky, mezi něž patří i ochota investovat více peněž, a tím zlepšit předpoklady pro větší úspěšnost celého podniku. Významnou roli hraje společensky odpovědné chování ale i u státních institucí, které ji často deklarují, ale skutečné jednání je mnohdy protimluvem jejich oficiálním postojům. Frekventovaně nevytvářejí rovné podmínky všem občanům nebo podnikatelským subjektům, jimž poskytují služby. Rovněž využívají svých pravomocí k vlastnímu prospěchu, jež nadřazují nad zájmy veřejné.

Budoucnost této oblasti je otázkou, která je pod neustálou nejistotou vývoje. Není totiž možné brát společenskou odpovědnost jako vylepšení image své instituce či firmy, ale jako prospěch celé společnosti.

Koncept CSR je obvykle označován jako dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí se stakeholdery (Kuldová, 2010). Je založen na třech vzájemně propojených oblastech – ekonomické, sociální a environmentální (Putnová, 2007). Hovoříme-li o CSR, máme na mysli to, co organizace dělají dobrovolně, tj. nad rámec zákona. Co je k tomu vede? Dle výzkumů je to na prvním místě vytváření dobrého jména firmy, dále získávání a udržení kvalifikovaných lidí, konkurenční výhody, snaha být užitečný pro společnost. Pokud jde o oblast sociální, patří do ní podpora dobrovolnictví a filantropie, zaměstnávání znevýhodněných skupin obyvatelstva, ochrana zdraví zaměstnanců, péče o jejich kvalifikaci a rekvalifikaci, zajištění rovnosti mužů a žen v zaměstnání, odmítání dětské práce apod. Vyplatí se soustředit i na zlepšování pracovního prostředí, vzdělávání zaměstnanců, poskytování benefitů, péče o bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců, opatření proti diskriminaci při zaměstnávání, případně pomoc propouštěným zaměstnancům. Zaměstnavatel pak nemívá nouzi o kvalitní zaměstnance, kteří si práce a zaměstnavatelem vytvořených podmínek váží, s čím souvisí nízká fluktuace.

Minimální pracovní podmínky zajišťuje zaměstnancům zákoník práce. Výhodnější podmínky jsou výrazem společenské odpovědnosti zaměstnavatele. Při zajišťování podmínek mají velký význam kolektivní smlouvy. Podmínky nastavené kolektivní smlouvou na základě dialogu s odborovou organizací budou pravděpodobně výhodnější, než když se zaměstnanci musejí spoléhat na sociální cítění zaměstnavatele, bez vyjednávání a tlaku ze strany odborů.

Dle průzkumů jsou to však právě zaměstnanci, na které jsou v první řadě orientováni svými CSR aktivitami společnosti. Až po nich zákazníci, místní komunity, sociálně zvýhodňované skupiny, dodavatelé a média (Zadražilová, 2010). Pokud zaměstnavatel nevěnuje dostatečnou pozornost rozvoji svých zaměstnanců, projeví se to ve fluktuaci, větší nemocnosti, malé loajalitě zaměstnanců a nízké produktivitě práce.

Cíl práce a metodika

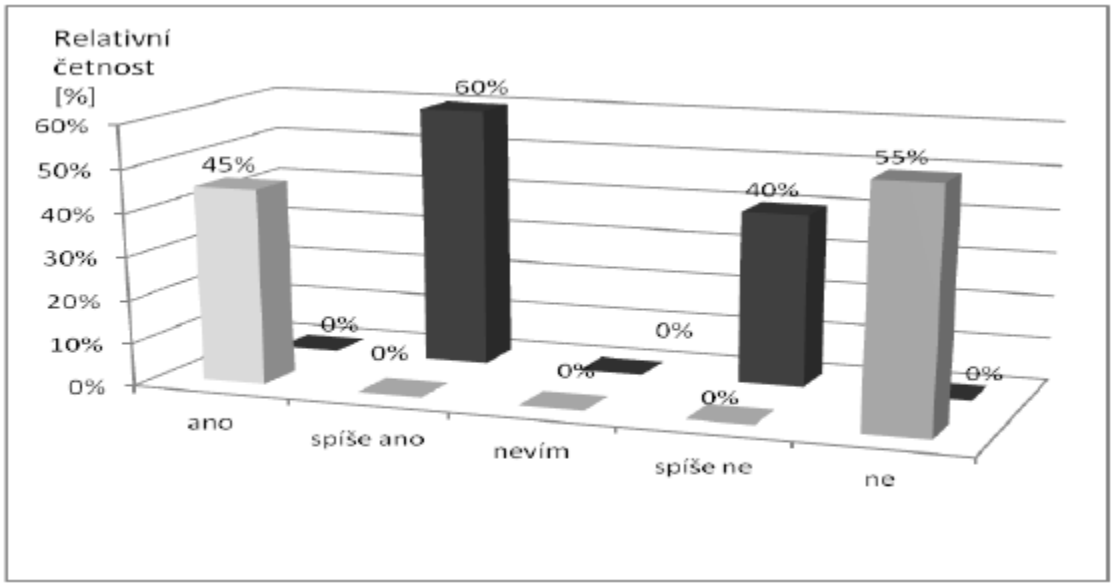
Primárním cílem práce je získání informací o pohledu zaměstnanců několika státních institucí na jižní Moravě na problematiku společensky odpovědného chování obecně a v kontextu s jednáním zaměstnavatele, jehož hlavní prioritou je poskytování veřejných služeb. Práce sleduje míru spokojenosti s komunikací mezi nadřízenými a podřízenými a obecné povědomí problematiky společensky odpovědného chování.

Samotná práce vychází z výzkumu založeného na dotazování zaměstnanců. Dotazníky byly rozdány zaměstnancům úřadů a následně sesbírány. Získaná data byla následně statisticky vyhodnocena. Získané informace byly pro jednodušší orientaci znázorněny pomocí grafů, v nichž jsou relativní četnosti odpovědí.

Výsledky výzkumného šetření

Výsledky výzkumu vychází z dotazníkových šetření na jedné straně mezi dvěma státními institucemi umístěnými v obcích o velikosti zhruba 8 000 a 24 000 obyvateli, kterých se zúčastnilo celkem 104 zaměstnanců a na druhé mezi třemi institucemi působícími v obcích podstatně menších, o velikosti 1400, 550 a 415 obyvatel. Z menších obcí odpovídalo na otázky dotazníkového šetření celkem 30 zaměstnanců. Zjištění vycházející z tohoto šetření budou následně porovnána pomocí grafického znázornění. Grafy na obrázcích obsahují dvě řady dat, které jsou znázorněny sloupci. Výsledky odpovědí zaměstnanců dvou institucí z větších měst jsou znázorněny první řadou sloupců světlejší barvou. Odpovědi zaměstnanců z úřadů v menších obcích jsou znázorněny tmavšími sloupci ve druhé (zadní) řadě. Čísla udávají hodnoty relativních četností odpovědí.

Jedna z otázek výzkumu měla za cíl zjistit, zda se zaměstnanci již setkali s pojmem společensky odpovědného chování a zejména zda jsou si vědomi jeho znalosti či ne.

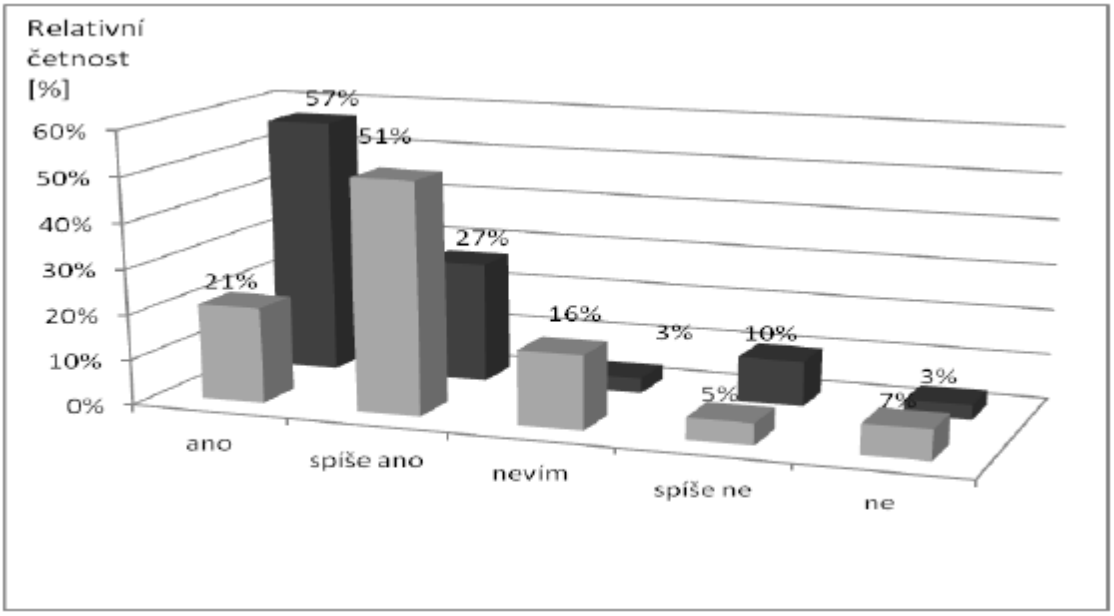


Obrázek1 Vlastní hodnocení znalosti pojmu CSR**.**

Zdroj: Vlastní výzkum

V této otázce využili zaměstnanci pouze dvou kategorií. Zaměstnanci úřadů velkých měst volili možnosti krajní, tedy „ano“ (45 %) a „ne“ (55 %). Zaměstnanci z menších obcí pak volili kategorii „spíše ano“ v celkem 60 % a „spíše ne“ ve 40 % odpovědí. Jejich vyjádření se tedy kategoricky více méně neodlišovalo.

Celkové hodnocení konání instituce jako společensky odpovědné měli hodnotit zaměstnanci v další otázce.

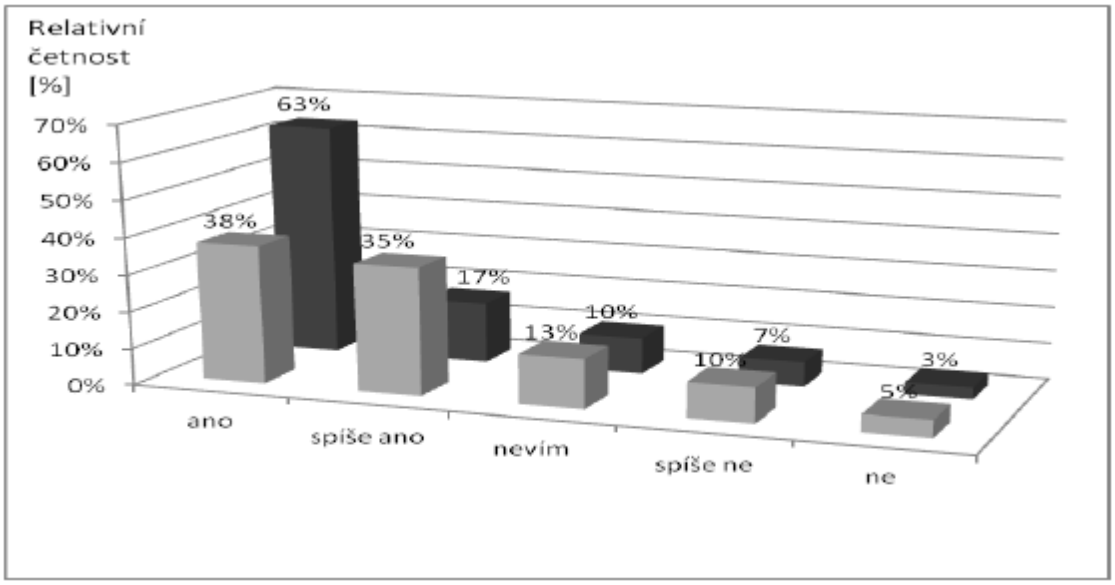


Obrázek 2 Hodnocení fungování instituce jako společensky odpovědné

Zdroj: Vlastní výzkum

Fungování instituce, ve které zaměstnanci pracují, hodnotili jako společensky odpovědné (kategorie „ano“ a „spíše ano“) ve větších městech celkem v 72 %, v menších pak v 84 %. K otázce se nebylo schopno vyjádřit 16 % (z větších) a 30 % (z menších) úřadů. Poměrně malé procento zaměstnanců se k této problematice vyjadřovalo negativně.

Jedním z předpokladů spokojeného působení na pracovním místě je forma komunikace na pracovišti nejen s kolegy, ale zejména s vedením organizace. Proto se další dotaz pokoušel zjistit, jak komunikuje vedení s podřízenými.

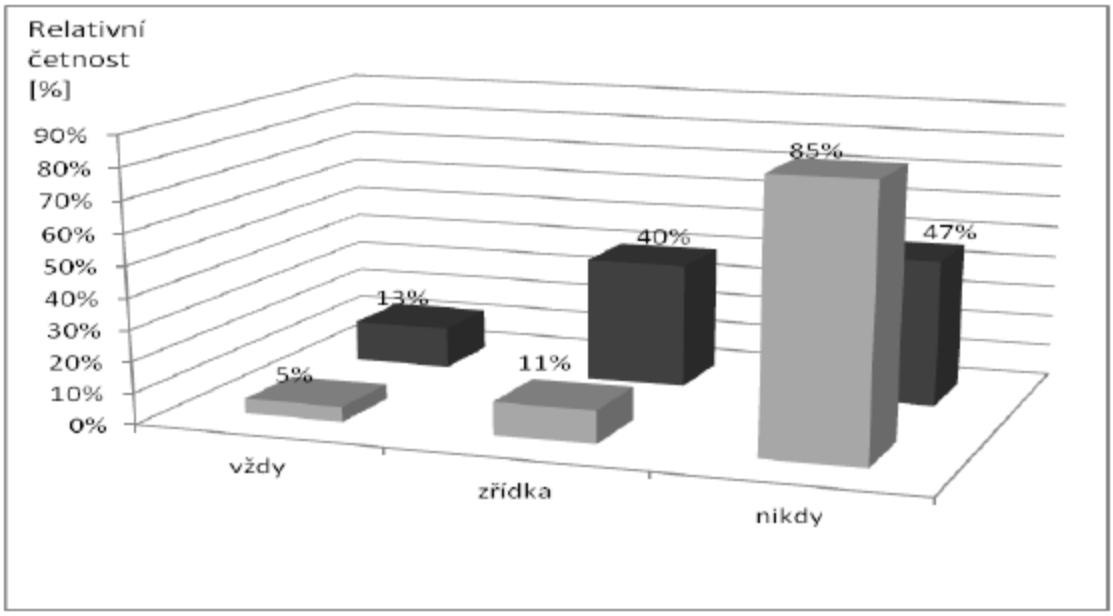


Obrázek 3 Spokojenost zaměstnanců s komunikací s nadřízenými pracovníky

Zdroj: Vlastní výzkum

Spokojenost s komunikací s nadřízenými („ano“ a „spíše ano“) vyjádřili zaměstnanci větších úřadu v 73 % případů, menších pak v 80 %. Situaci nebylo schopno ohodnotit 13 a 10 %. Jako nepříliš dobrou ji pak hodnotilo 15 % z větších a 10 % z menších úřadů.

Korupce tří k jedněm z nejčastěji zmiňovaných témat posledních let zejména v souvislostech státní správy. Proto se další otázka snažila zjistit, jak se staví úředníci k problematice přijímání úplatků (darů) za služby, které jsou jejich pracovních náplní.



Graf 5 Využívání přijímání darů

Zdroj: Vlastní výzkum

K přijímání darů se vždy přihlásilo celkem 5 % zaměstnanců z větších měst a 13 % z menších, zřídka je přijímá 11 % a 40 %. Nikdy úplatek nepřijalo 85 % zaměstnanců ve větších městech a 47 % v měších městech.

Diskuse

Na základě zjištěných dat lze konstatovat, že znalosti zaměstnanců státní správy v oblasti CSR nejsou na dostatečné úrovni. Hlavní chybu lze spatřovat pravděpodobně v jejich nedostatečné informovanosti ve sledované oblasti. Poměrně horší výsledky byly zaznamenány u zaměstnanců v menších obcích. Jistou roli v této problematice může hrát fakt, že menší počet kolegů nemusí být dostatečným motivačním faktorem ve snaze osobního rozvoje a sledování trendů, které se objevují ve společnosti. Významnou roli zde sehrává jistě i management, jehož informační role v ohledu na koncepci CSR nemusí být dostatečně naplňována.

Významným způsobem se zde jistě odráží i finanční možnosti. Zaměstnanci státní správy jako jedni z těch, kteří jsou pravidelně vzděláváni a školeni k problematice, která představuje hlavní náplň jejich práce, nemusejí být vzděláváni v obecných specifikách jednání, ke kterým společensky odpovědné chování rozhodně patří. Může se tak tedy dít (respektive nekonat) z důvodů nedostatečných finančních prostředků, které jsou věnovány na vzdělávání zaměstnanců v oblastech souvisejících specificky s jejich výkonem povolání anebo na základě obecného podceňování této oblasti.

Podstatná jsou i zjištění v oblasti korupce, kdy v průměru zhruba 10 % zaměstnanců přijímá dary nabízený klienty. Tento průzkum nestudoval výši hodnoty darů ani formu. Přesto

pokud by měl být dodržen Etický kodex úředníka státní správy, o jehož existenci nemají úředníci často žádné povědomí, pak by podle článku 7 (Korupční jednání) nesměli žádný dar přijmout. Přesto zřídka přijímání těchto darů připouští v malých obcích 40 % zaměstnanců státní správy.

Poměrně pozitivní zjištění byla učiněna v oblasti komunikace nadřízených s podřízenými. Z toho lze usuzovat, že se v současnosti převážně vyskytují na vyšších postech lidé, kteří z pohledu managementu jsou schopni řídit kolektivy, tak aby se zaměstnanci cítili dobře. Průzkum nehodnotil jejich profesní erudici ani metody, které používají. Jednu z věcí, které jim lze ze zjištěných odpovědí vytknout, je nedostatečné povědomí zaměstnanců o vizích úřadu. Tyto vize by na základě veřejné služby, kterou poskytují, měli obsahovat zaměření na otázky společenské odpovědnosti a zároveň by měly být tyto vize prezentovány všem zaměstnancům, tak aby mohly jednat v souladu s jejich specifikací a naplňovat je.

ZÁVĚR

Otázky společensky odpovědného chování patří k ožehavým tématům současnosti. Zejména v zemích, které jsou hodnoceny, z pohledu na tuto oblast, jako dlouhodobě neuspokojivé by měly nastavit systémové společenské standardy jinak, než je tomu v současnosti. Tyto však mohou být pouze výsledkem změny politické kultury a změny standardů myšlení celé veřejnosti. Výsledky by poté mohly výrazně přispět ke zlepšení společenského, ale i podnikatelského klimatu v ČR.

Poděkování

Tato práce vznikala díky spolupráci s Výzkumným a poradenským centrem SVŠE Znojmo. Jedná se o dílčí výsledky výzkumu, jenž je součástí projektu VGS2014K02, který bude i nadále pokračovat, aby byly relevantně zodpovězeny otázky související s jednáním subjektů státní správy a koncepcí CSR.

LITERATURA

[1] BENN, Suzanne; BOLTON, Dianne. *Key Concepts in Corporate Social Responsibility*. 1. vyd. London: SAGE, 2011. 246 s. ISBN 978-84787-928-8.

[2] BLÁHA, Jiří; DYTRT, Zdeněk. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 155 s. ISBN 80-7261-084-8.

[3] KULDOVÁ, Lucie. Společenská odpovědnost firem: [etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi]. 1. vyd. Kanina: OPS, 2010, 189 s. ISBN 978-80-87269-12-1.

[4] LANG, Helmut. *Management: trendy a teorie*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xix, 287 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-7179-683-1.

[5] PUTNOVÁ, Anna. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit.* 1.vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

[6] VON MISES, Ludwig. *Liberalismus*. Praha: Ekopress, 1998, 186 s. ISBN 80-861-1908-4.

[7] ZADRAŽILOVÁ, Dana, et al. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 176 s. ISBN 978-80-7400-192-5.

[8] ZUBÍKOVÁ, Zdeňka; Renáta DRÁBOVÁ. *Společenské vědy v kostce*: *pro střední školy*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Fragment, 2007, 188 s. V kostce (Fragment). ISBN 978-802-5301-906.

[9] *Etika ve veřejné službě pro nové tisíciletí*. 1. vyd. Editor Richard A Chapman. Překlad Olga Vidláková. Praha: Sociologické nakladatelství, 2003, 263 s. Studijní texty (Slon), 28. sv. ISBN 80-864-2914-8.

[10] Vláda České republiky. [online]. 1. vyd. Praha [cit. 2013-10-31]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/media-centrum/aktualne/Eticky_kodex_uredniku_a_zamestnancu_verejne_spravy.pdf

KONTAKT

Ing. Věra Plhoňová, PhD.
Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo
Katedra marketingu a management
Loucká 656/21
66902 Znojmo
Česká republika
e-mail: plhonova@svse.cz

PRÍLEŽITOSTI A HROZBY PODNIKANIA V GLOBÁLNOM PROSTREDÍ A MOŽNOSTI ICH RIEŠENIA

OPPORTUNITIES AND THREATS OF ENTERPRENEURSHIP IN GLOBAL ENVIRONMENT AND POSSIBILITIES OF THEIR SOLUTION

Ján Porvazník

ABSTRACT

Global environment, its definition and categories. Opportunities of enterpreneurship in global environment. Threats of enterpreneurship in global environment. Influence of particular categories of environment on the level and results of enterpreneurship. Problems, solutions of problems of enterpreneurship in European and global environment. Hollistic enterpreneurship and geopolitical- power competence of business and political- state subjects as a condition of a long- term sustainable civilization development.

KEY WORDS

Global environment, opportunities of enterpreneurship, threats of enterpreneurship, enterpreneurship subjects, political subjects, competence, sustainable development

JEL Classification

F 60

ÚVOD

Mnohé časti nášho sveta ako celku- viaceré ba temer všetky krajiny, regióny, municipality sú v súčasnosti zasiahnuté, zvýhodnené aj postihnuté prebiehajúcou globalizáciou. Tá je sprevádzaná predovšetkým vplyvmi všetkých druhov globálneho prostredia na podnikanie no osobitne vplyvmi ekonomicko- finančného a marketingovo-obchodného prostredia. Skutočnosť, že sa neriešia zodpovedajúco aj geopoliticko- mocenské a legislatívno- právne podmienky podnikania, v globálnom prostredí v súčasnom svete je najmä humánna kríza a viac hrozieb ako príležitostí, ktoré ako výsledok najmä vplyvu technologicko- technického prostredia podnikanie pre civilizáciu prináša. Žiaľ, globalizácia v súčasnosti neprináša úžitok menej rozvinutým krajinám. Využívajú ju viac rozvinuté a bohaté krajiny, ktoré dominujú viac na svetových trhoch.

Druhy globálneho prostredia

Globalizácia je proces otvárania pohybu tovarov, služieb a finančných trhov po celej zemeguli. Procesy sa nešíria rovnomerne a rovnakou rýchlosťou po celej zemi. Aj keď sú

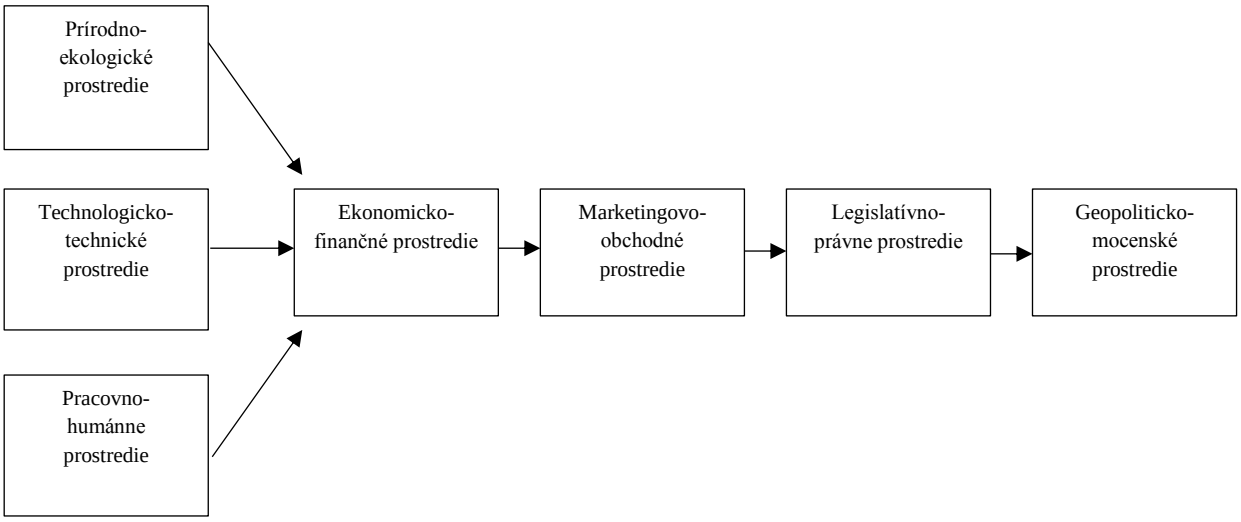
---

prof. Ing. Ján Porvazník, CSc., Katedra manažmentu, FPM, Ekonomická univerzita Bratislava, tento príspevok je výstupom projektu VEGA č. 1/0539/14 Požiadavky na pracovnú a manažérsku spôsobilosť (kompetentnosť) pracovníkov verejnej správy, ktorý je spoločne riešený na Ekonomickej univerzite v Bratislave a na Vysokej škole Danubius v Sládkovičove.

odstránené priestorové hranice globalizácie, využívaním moderných informačno-komunikačných technológii, pretrvávajú problémy úrovne celostnej spôsobilosti politických vodcov v jednotlivých krajinách, ale aj ekonomické podmienky stimulujúce vlastníkov podnikať v ľubovoľnej krajine. Globalizácia, aj keď jej procesy majú potenciál utvárať podmienky pre vyrovnávanie bohatstva jednotlivých krajín, v skutočnosti tieto rozdiely viac prehlbuje.

Pre riešenie ohrození a neprospešných dopadov globalizácie ako celku na ľudskú civilizáciu je potrebné vedecky štrukturalizovať procesy a pôsobenie do logicky príbuzných častí (druhov).

V snahe vysporiadať sa s problémami v súčasnom globalizovanom prostredí sveta prichádzajú vedci s rôznymi vymedzeniami a klasifikáciou tohto prostredia. V prvom vydaní publikácie Celostný manažment v roku 1999 sme klasifikovali sedem druhov prostredia, ktoré majú vzájomnú sukcesívnu (postupnú) nadväznosť pri tvorbe produktov uspokojujúcich ľudské potreby. Táto klasifikácia sa osvedčila pri našom vedeckom výskume a netreba na nej nič meniť. Zobrazíme ju na nasledujúcom obrázku 1.



Obrázok 1 Druhy globálneho prostredia
Zdroj: Vlastné spracovanie

Príležitosti globálneho prostredia

Rozvoj informačno-komunikačných technológii vytvoril koncom minulého tisícročia podmienky na globálne podnikanie a manažment tohto podnikania v reálnom čase na ľubovoľnom mieste našej zemegule. Toto podnikanie začali uskutočňovať mnohé, dnes nazývané nadnárodné korporácie. Vytvorili sa tak podmienky a príležitosti na ekonomicko-finančný prospech vlastníkov týchto korporácii. A tí ho začali využívať. Žiaľ, túžba po bohatstve začala prinášať veľké hrozby pre súčasnú civilizáciu počnúc prírodno-ekologickým prostredím a končiac geopoliticko-mocenským prostredím.

Príležitosti, ktoré sa otvárajú pre globálne podnikanie spočívajú predovšetkým:

- v raste svetového obchodu,

- v rozvoji migračných a iných vzťahov medzi krajinami,
- v stimulácii výskumu,
- v navyšovaní investičného kapitálu,
- v zvyšovaní rozpočtových prostriedkov v príslušných krajinách,
- v zvyšovaní zamestnanosti a kvalifikovanosti,
- v narastaní trhových skúseností,
- v niektorých ďalších oblastiach.

Mnohí predstavitelia multinacionálnej ekonomicko- finančnej a nadnárodnej geopolitickej moci v prevažnej miere argumentujú príležitosťami a prínosmi, ktoré prehlbujúca sa globalizácia civilizácii na planéte Zem ako celku prináša. Tvrdia, že globalizácia je základom pre rast HDP vo svete ako celku, rast svetového obchodu, nahromadenie vyššieho investičného kapitálu, viac daní do štátnych rozpočtov jednotlivých krajín a ich zoskupení, zvýšenie kvalifikovanosti zamestnancov, získanie trhových skúseností v krajinách, kde pôsobia nadnárodné korporácie a prináša aj mnohé ďalšie výhody a príležitosti.

Štatistiky a vedecké výskumy ukazujú kto prosperuje z prehlbujúcej sa globalizácie a kto je motivovaný využívať jej príležitosti. V mnohých častiach planéty Zem- vo viacerých krajinách, regiónoch, municipalitách sa globálne multinacionálne podnikanie a geopolitické vládnutia jednotlivých krajín prejavuje pre v nich žijúcich ľudí väčšími ohrozeniami vyúsťujúcimi do celosvetovej humánnej krízy a menšími príležitosťami pre lepší život.

Ohrozenia globálneho prostredia

Žiaľ, pre nízku úroveň kompetentnosti predstaviteľov geopoliticko-mocenského prostredia mnohých krajín, ohrozenia globálneho podnikania sú v súčasnosti ďaleko väčšie ako príležitosti, ktoré prináša:

- ohrozuje suverenitu a autonómnosť menej ekonomicky rozvinutých krajín
- podporuje represívne režimy
- zvyšuje sa závislosť na technológiách, kapitále a znalostiach vyspelých nadnárodných korporácií
- určuje (diktuje) charakter ekonomickej orientácie
- vedú ku konzumnej orientácii
- zvyšujú zisky krajín, odkiaľ nadnárodné korporácie pribúdajú
- ničia miestne podnikanie
- zvyšujú bohatstvo domácich elít
- vyvážajú ekologicky náročné a rizikové technológie
- prinášajú mnohé ďalšie ohrozenia

V krátkosti pripomenieme vybrané ohrozenia jednotlivých druhov globálneho podnikania a prostredia.

Prírodno-ekologické prostredie ľudskej civilizácie je vo viacerých oblastiach ohrozené. Zachovanie života na našej planéte je ohrozené. Ľudstvo prekročilo nebezpečnú hranicu koncentrácie oxidu uhličitého v atmosfére. Tá dosiahla 400 ppm (parts-per-milion), teda 400 častíc CO_2 na milión. Mnohí klimatológovia, biológovia a geológovia upozorňovali pred štyrmi rokmi svetových politikov, že koncentráciaCO_2 v atmosfére sa musí stabilizovať

na úrovni 350 ppm. Ak sa to nedodrží, priemerná teplota na Zemi sa zvýši o viac ako 2 °C. A to je hranica, ktorej sa niektoré ekosystémy nebudú môcť prispôsobiť. Už v súčasnosti v dôsledku 400 ppm stúpa teplota atmosféry, častejšie dochádza k extrémom počasia (hurikány, búrky, tornáda, záplavy, horúčavy, snehové búrky). Žiaľ, väčšina nekompetentných politikov je pokojná. Nerieši problémy potreby zníženia energií najmä z fosílnych zdrojov. A aké sú dôsledky? Napríklad vyčerpanie prírodných zdrojov, redukcia zásob pitnej vody, pokles hladiny pozemných vôd, topenie ľadovcov, šírenie púšti, klesanie druhovej rôznorodosti rastlín, živočíchov, znečisťovanie atmosféry, prírodné katastrofy (zemetrasenia, hurikány, záplavy) a ďalšie.

Technologicko-technické prostredie – jeho príležitosti a ohrozenia: Nedávno sa svetom šírila správa, že vedci z Oxfordskej univerzity upozornili politikov, aby sa realitou vyhynutia celej ľudskej rasy začali vážne zaoberať. Žiaľ, portál BBC pripomína, že v minulom roku bolo publikovaného viac odborného materiálu o jazde na snowboarde než problematike vyhynutia ľudstva. Odborníci upozorňujú, že nový druh technologickej éry je nebezpečnejší ako klimatické zmeny a doterajšie vojny. Technologický pokrok už prevýšil naše schopnosti kontrolovať možné následky. Experimenty v syntetickej biológii, nanotechnológiach a umelej inteligencii rýchlo pokračujú do nechcenej a nepredvídateľnej oblasti. Zdá sa, že rastúca moc počítačov sa stáva menej predvídateľná a kontrolovateľná. S nimi, tvrdia vedci, bude možno robiť veci efektom reťazovej reakcie. Ďalšie ohrozenia: vysoké rozpočty na vedu a výskum v oblasti technických vied v porovnaní so spoločenskými vedami, šírenie zbraňových systémov technológií, vývoj jadrových, chemických a biologických zbraní, vysoké náklady na vývoj nových technológií, necertifikované technológie a ďalšie.

Pracovno-humánne prostredie a jeho ohrozenia. Na poslednom stretnutí najvýznamnejších politikov, podnikateľov, štátnikov sveta v Davose zaznela informácia sprostredkovaná Organizáciou Oxfam, že 85 % superboháčov vlastní taký majetok ako 3,5 miliardy najchudobnejších ľudí sveta. Hlad a chudoba si každý deň vyžiada 25 tisíc ľudských životov, 852 miliónov ľudí trpí nedostatkom jedla, čo je viac ako celá populácia USA, Kanady a EU spolu, chudobní utrácajú za jedlo viac ako 70% svojich príjmov, každých 5 sekúnd zomrie od hladu jedno dieťa, každý rok sa narodí 17 miliónov detí s podváhou, pretože ich matky trpia podvýživou, na následky hladu a podvýživy umrie každoročne 6 miliónov detí mladších ako 5 rokov, v rozvinutých krajinách sa až 25% jedla vyhadzuje ako odpad v dôsledku bohatej konzumnej spoločnosti, v súčasnosti žije na planéte Zem v postavení otrokov 30 mil. ľudí.

Ekonomicko-finančné prostredie a jeho ohrozenia: kult privatizácie a súkromného vlastníctva, liberálny a deregulovaný finančný trh, štátne bankroty a bankové kolapsy, podnikateľská neistota malých, stredných a rodinných podnikov, nesolidárnosť rozdeľovania vytváraných produktov z titulu vlastníctva, v súčasnosti 7% ľudí na Zemeguli vlastní 93% všetkého majetku, v roku 2005 si privlastnilo 21,5% amerického národného dôchodku 1% ľudí, bankroty a zisky bánk, ktoré sú zachraňované vládami štátov z prostriedkov daní občanov, podnikanie, riskovanie, bohatnutie a krízy na finančných trhoch, prerozdeľovanie prostriedkov štátneho rozpočtu podľa politických pozícií vrcholových štátnych úradníkov, čierna a šedá ekonomika, problémy zadlžovania svetových ekonomík a ďalšie.

Obchodno-mediálne prostredie a jeho ohrozenia: investovanie neúmerne obrovských finančných prostriedkov do reklamy, problémy e-obchodovania, problémy vo verejnom obstarávaní, problémy pri získavaní objednávok v súkromnom sektore, korupcia, šírenie nepravdivých informácií v masmédiách, neopodstatnená liberalizácia trhov, ničenie produktov v snahe udržateľnosti na trhu, obchodovanie s necertifikovanými produktmi, nízka úroveň ochrany spotrebiteľov a ďalšie.

Legislatívno-právne prostredie a jeho ohrozenia: problémy ochrany práv a slobôd občanov a súkromného majetku, kriminalita, tresty smrti, terorizmus (kriminálny, patologický, politický – ultraľavicový, ultrapravicový, etnický, náboženský, environmentálny, single- issue terorizmus proti potratom), nevymožiteľnosť práva, tvorba a ovplyvňovanie tvorby právnych noriem, extrémizmus – extrémistické ideologické postoje, obchod s ľuďmi a drogami, organizovaný zločin a ďalšie.

Geopoliticko-mocenské prostredie v rôznych priestorových častiach sveta v najväčšej miere ovplyvňuje budúcnosť ľudskej civilizácie. Politici v rôznych častiach sveta majú rozdielne názory na holistické spravovanie celkov, za ktoré zodpovedajú. Najzávažnejšie ohrozenia: porušovanie ľudských práv a slobôd, populačné problémy, vojenské konflikty, nezamestnanosť, problémy menšín, nevytváranie zodpovedajúceho podnikateľského prostredia, nerovnoprávnosť postavenia žien, nezabezpečenie školského vzdelania pre všetky deti, problémy parlamentarizmu a verejnej mienky, problémy sociálneho zmieru a sociálnej spravodlivosti, problémy výberu (volieb) politikov a politickej moci a ďalšie.

Východiská zo súčasného krízového stavu

V súčasnom období sa veľa kritiky vyslovuje smerom k politikom, štátnym úradníkom, bankárom, podnikateľom na finančných trhoch, právnikom, ale aj ďalším subjektom v spoločenskom prostredí. Pritom je všeobecne platné tvrdenie, že v jednotlivých druhoch globálneho prostredia je veľa ľudí, ktorých metódami už dnes využívanými pri obsadzovaní pracovných a manažérskych, či vodcovských pozícií v podnikateľskom prostredí vieme ohodnotiť úroveň (mieru) ich celostnej spôsobilosti. Vzniká otázka, prečo neohodnocujeme mieru celostnej spôsobilosti pri výbere ľudí do politiky, pri obsadzovaní miest v štátnych a samosprávnych orgánoch, ale aj v štátnych podnikoch, zdravotných zariadeniach, sociálnej a zdravotnej poisťovni, ale aj na vysokých školách. Sme presvedčení, že všade tam sú pri obsadzovaní pracovných a manažérskych pozícií ľudia s vysokou, či rozvinutou mierou celostnej spôsobilosti. Potrebné je len ich osloviť a využiť adekvátny mechanizmus ich výberu.

V súčasnosti sú už známe metódy ohodnocovania celostnej pracovnej, vodcovskej a manažérskej kompetentnosti (CK), vedomostnej zdatnosti (VZ), aplikačnej zručnosti (AZ) a sociálnej zrelosti (SZ), CK= VZ, AZ, SZ a tieto metódy sa využívajú a neustále zdokonaľujú. Využívajú ich najmä vlastníci v ekonomicko-finančnom prostredí, vrátane globálneho prostredia. Sme presvedčení, že by sa mali využívať aj pri obsadzovaní pracovných, vodcovských a manažérskych pozícii vo všetkých druhoch (oblastiach) globálneho prostredia, vrátane obsadzovania pozícii v politicko-mocenskom prostredí.

ZÁVER

Je nevyhnutné, aby všetci vrcholoví predstavitelia jednotlivých druhov globálneho prostredia a na všetkých úrovniach jeho štrukturalizácie dokázali zabezpečiť využitie tak príležitostí, ktoré poskytujú, ale predovšetkým riešiť ohrozenia, ktoré civilizácii prinášajú.

„Zachrániť ľudskú civilizáciu a zabezpečiť udržateľný rozvoj vyžaduje využívať pri spravovaní jednotlivých druhov globálneho prostredia holistický prístup. Vlády sveta sa dohodli, že uvedený prístup sa stane ústredným bodom svetovej rozvojovej agendy po roku 2015. Čoskoro príjmu Ciele udržateľného rozvoja (CUR), ktoré pomôžu nasmerovať svet na bezpečnejšiu a spravodlivejšiu trajektóriu v 21. storočí.“ (Sachs, J.:Ekonom, 9.-15.1.2014 č.2 str. 31)

Ľudia s rozvinutou celostnou kompetentnosťou, s vysokou mierou sociálnej zrelosti, odbornej zdatnosti a praktických zručností veria, že 21. storočie môže priniesť civilizácii dlhodobý udržateľný rozvoj. Môže aj znamenať aj zničenie planéty Zem a života na nej. J.F. Kennedy túto myšlienku vyslovil už pred 50. rokmi slovami: „Človek má vo svojich smrteľných rukách moc odstrániť všetky formy ľudskej biedy a všetky formy ľudského života.“ (Týdeník Ekonom, 9.-15.1.2014, č.2 str. 32)

LITERATÚRA

[1] ALBRECHT, K.2006.*Social Intelligence,* The New Science of Success. San Francisco, Kanada, 2006. ISBN 978-07879-7938-6

[2] CHRISTOPFER, W.F.:*Hollistic management, Managing what matters for company success.* 1. Hoboken, New Yersey: John Willey & Sons, 503 s. ISBN 0-471-74063-6

[3] JUDT, T. 2011. *Zle se vede zemi: pojednání o naší súčasné nespokojenosti.* Praha: Rybka Publishers, 2011. 191 s. ISBN 978-80-87067-32-1

[4] KALNAY, E.: *Súčasná civilizácia smeruje ku kolapsu,* Pravda, 11.4.2014 str. 20

[5] KELLER, J. 2010. *Tři sociální světy, sociálni struktura postindustriální společnosti.* Praha: SLON, Edice studie, 2010. ISBN 978-80-7419-031-5

[6] LUBY, Š.2012. *Sociálna súdržnosť a narušená dôvera k politikom, ktorí sa utápajú v konfliktoch,* In: denník Pravda, str. 19

[7] MEZŘICKÝ, V.2011. *Perspektivy globalizace.* Praha: Bratal, 2011. ISBN 978-80-7367-846-3. Dostupné: http:/www.volny.cz/cekota/vujtech/merzicky.html

[8] MORRIS, M.2012. *Co nesmíte vědět!* Anchbooks, 2012. Bratislava, 2012. ISBN 978-3-9814301-4-1.

[9] PORVAZNÍK, J.1999. *Celostný manažment.* Bratislava: SPRINT, 1999. ISBN 80-88848-36-9

[10] PORVAZNÍK, J.2011. *Celostný manažment, 5.vydanie.* Bratislava: SPRINT, 2011. ISBN 978-80-89393-58-9

KONTAKT

prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: jan.porvaznik@euba.sk

KALKULAČNÉ NÁKLADY V PROCESE ROZHODOVANIA
IMPUTED COSTS IN THE DECISION MAKING PROCESS

Peter Porubský

ABSTRACT

The paper is devoted to controlling, managerial costs and imputed costs. Especially, I decided to focus on imputed costs that could be used in each business and therefore enterprises would have to count with them. The paper is divided into two chapters. The first chapter deals with definition of managerial and imputed costs. There is also mentioned a relationship between controlling and managerial accounting and their role in the decision making process. The aim of this paper is to highlight the existence and point out the advantages of managerial costs represented by imputed costs, since they are in practice often overlooked.

KEY WORDS

Controlling; Managerial Costs; Imputed Costs; Imputed Depreciation; Decision Making Process

JEL Classification

M29

ÚVOD

Objektom podnikovohospodárskych náuk je podnik ako podnikateľský subjekt. Každé podnikanie je nevyhnutne spojené s nákladmi, ktoré zabezpečujú jeho fungovanie. Náklady predstavujú ekonomickú veličinu, ktorá slúži aj ako základ pre finančné riadenie podniku. Cieľom príspevku je bližšie poukázať na oblasť manažérskeho poňatia nákladov a ich význam pre podnikovú prax. V súčasnosti v dôsledku vzniku a pretrvávania finančnej a hospodárskej svetovej krízy sa v každom podniku zameriavajú controllori, finanční analytici a manažéri na jednotlivých stupňoch riadenia na oblasť znižovania nákladov a optimalizáciu procesov. Často sa pritom zameriavajú len na znižovanie nákladov v zmysle finančného (účtovného) chápania nákladov a nezohľadňujú tzv. manažérske náklady o ktorých je zmienka už vo všeobecno-ekonomickej teórii a taktiež publikáciách z oblasti podnikovohospodárskych náuk. Preto by som chcel primárne poukázať na náklady z manažérskej stránky a nie na náklady a účtovníctvo z finančného hľadiska. Konkrétne sa budem venovať kalkulačným nákladom a ich úlohe v procese rozhodovania.

Controlling a kalkulačné náklady

V súvislosti s kalkulačnými nákladmi, by som chcel poukázať aj na úlohu controllingu. Ako uvádza nasledujúca definícia: „Controlling je nástroj riadenia pre všetky úrovne managementu, ktorého náplňou je predovšetkým koordinácia plánovania, analýzy a kontroly a ich informačného vybavenia. Manažérske účtovníctvo je jedným z nástrojov

[1] Ing. Peter Porubský, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska

controllingu.“[2] Controlling tak pomocou svojich nástrojov zohľadňuje aj manažérsky vnímané náklady a využíva poznanie z tejto oblasti v procese rozhodovania.

Manažérske chápanie nákladov totiž vychádza z predstavy doplnenia finančného a hodnotového chápania nákladov a to takou koncepciou, ktorá by zohľadnila už aj alternatívne možnosti využitia vynaložených ekonomických zdrojov. Takýmto poňatím nákladov sa: „vynaložené ekonomické zdroje oceňujú nie v historických ani reprodukčných obstarávacích cenách, ale vo výške zahŕňajúcej aj ušlý zisk z ich alternatívneho využitia.“[3] Takto chápané náklady sa označujú ako náklady ušlých (obetovaných) príležitostí alebo tiež oportunitné náklady.

Využitie nachádzajú predovšetkým pri rozhodovaní manažérov pri hodnotení výhodnosti rôznych rozhodovacích alternatív a pri zabezpečení optimálneho využitia obmedzených zdrojov.

Rozdiely medzi finančným účtovníctvom a manažérskym (nákladovým) účtovníctvom sa prejavujú v podobe tzv. kalkulačných nákladov. Pre lepšie pochopenie uvádzam definície od rôznych autorov:

- CIMA[4] definuje kalkulačné náklady nasledovne: „Kalkulačné náklady sú využívané pri posudzovaní výkonov, rozhodovaní a meraní výkonnosti, vyjadrujúce spotrebu takých zdrojov, ktorým nezodpovedajú tradičné „reálne“ náklady.“[5]
- IGC[6] definuje kalkulačné náklady nasledujúcim spôsobom: „Kalkulačné náklady sú položky, ktoré priamo neodpovedajú žiadnemu konkrétnemu nákladovému druhu z finančného účtovníctva. Ide predovšetkým o náklady obetovanej alebo ušlej príležitosti (oportunitné náklady), teda o náklady vzniknuté z titulu ušlej príležitosti k získaniu úrokov alebo výnosov.“[7] Medzi najznámejšie z nich pritom uvádzajú:
    - kalkulačné náklady na sociálne dávky (nákladové strediská sú zaťažené jedným typom nákladu nahradzujúcim rozmanité náklady na sociálne zabezpečenie, ktoré vedúci strediska nemôže sám priamo ovplyvniť),
    - kalkulačné odpisy,
    - kalkulačné úroky,
    - kalkulačná mzda podnikateľa,
    - kalkulačné riziká.
- „Kalkulačné náklady predstavujú taký úbytok ekonomického potenciálu podniku, ktorý nebol sprevádzaný reálnymi výdavkami a teda sa ani nezohľadnil vo finančnom účtovníctve. Zmysel tejto kategórie nákladov spočíva najmä v eliminovaní dopadu nestálych, prechodných výhod, ktoré by mohli skresliť dlhodobé rozhodnutia. Rovnako je medzi kalkulačné náklady možné zahrnúť aj oportunitné náklady, teda

[2] HRADECKÝ, M. - LANČA, J. - ŠIŠKA, L. Manažerské účetnictví. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. s. 247. ISBN 978-80-247-2471-3.
[3] TUMPACH, M. Manažérske a nákladové účtovníctvo. 1. vyd. Bratislava: IURA EDITION, 2008. s. 15. ISBN 978-80-8078-168-2.
[4] Chartered Institute of Management Accountants
5 CIMA. Manažérske účtovníctvo. Oficiálna terminológia. 1. vyd. Bratislava: IURA EDITION, 2004. s. 83. ISBN 80-89047-59-9.
[6] International Group of Controlling
7 INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING. Slovník controllingu, Česko-anglický/Anglicko-český, 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera. Praha: Management Press, 2007. s. 78. ISBN 978-80-7261-085-3.

náklady ušlých (obetovaných) príležitostí, ktoré sa tiež vo finančnom účtovníctve neobjavujú.“[8]

- „V nákladovom (manažérskom) účtovníctve existujú náklady, ktoré sa vo finančnom účtovníctve nevyskytujú vo forme príslušných nákladových druhov buď vôbec, alebo sú vykazované v inej výške. Označujeme ich ako kalkulačné druhy nákladov.“[9]
- „Kalkulačné náklady majú čiastočne charakter oportunitných nákladov ako nákladov ušlého úžitku.“[10]

Kalkulačné náklady je pritom možné rozdeľovať na dve skupiny, a to:[11]

- upravené náklady: ak výdavky síce existujú, ale sú deformované dočasnými výhodami (napr. kalkulačné odpisy, náklady kalkulačného rizika a kalkulačné úroky z cudzieho kapitálu),
- dodatočné náklady: ak výdavky v dôsledku uvedených výhod nevznikajú vôbec (napr. kalkulačné úroky z vlastného kapitálu, kalkulačné nájomné a kalkulačné mzdy).

Náklady majú rozhodujúcu úlohu v podnikovej ekonomike, pretože každé manažérske rozhodnutie vychádza z porovnania nákladov s výnosmi. „Náklady, ktoré sú evidované a vykazované vo finančnom účtovníctve a účtovných výkazoch sú označované ako účtovné náklady.“[12] Účtovné náklady môžeme stotožniť s nákladmi chápaného v zmysle finančného poňatia nákladov. Tieto náklady nie sú pre manažérske rozhodnutia dostatočne vyhovujúce. Preto vzniklo a existuje už spomínané manažérske poňatie nákladov, ktoré zohľadňuje tzv. ekonomické náklady. „Ekonomické (skutočné, relevantné) náklady – pod týmito nákladmi rozumieme náklady, ktoré oproti nákladom uvádzaným v účtovníctve zahrnujú i tzv. oportunitné (alternatívne) náklady.“[13]

Kalkulačné odpisy

Medzi kalkulačné náklady zaraďujeme kalkulačné odpisy. Kalkulačné odpisy sú definované nasledovne:

- „Kalkulačné odpisy vychádzajú z princípu zachovania vecnej podstaty kapitálu podniku, teda zo zachovania produkčnej kapacity podniku aspoň na úrovni jej jednoduchej reprodukcie.“[14]
- „Kalkulačné odpisy berú do úvahy reprodukčné náklady dlhodobého odpisovaného majetku podniku vrátane nárastu cien, skutočnú dobu životnosti a skutočné využívanie tohto majetku.“[15]

Z uvedených definícií je zrejmé, že dochádza k disproporcii medzi požiadavkou na obnovu ekonomických zdrojov a prostriedkami, ktorými podnik na tento účel disponuje.

---

[8] TUMPACH, M. Manažérske a nákladové účtovníctvo. 1. vyd. Bratislava: IURA EDITION, 2008. s. 17. ISBN 978-80-8078-168-2.
[9] WÖHE, G. – KISLINGEROVÁ, E. Úvod do podnikového hospodářství. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 842. ISBN 978-80-7179-897-2.
[10] FOLTÍNOVÁ, A. a kol. Nákladový controlling. 1. vyd. Bratislava: IURA EDITION, 2011. s. 44. ISBN 978-80-8078-425-6.
[11] TUMPACH, M. Manažérske a nákladové účtovníctvo. 1. vyd. Bratislava: IURA EDITION, 2008. s. 18. ISBN 978-80-8078-168-2.
[12] MAJTÁN, Š. a kol. Podnikové hospodárstvo. Bratislava: Sprint, 2007. s. 288. ISBN 978-80-89085-79-8.
[13] MAJTÁN, Š. a kol. Podnikové hospodárstvo. Bratislava: Sprint, 2007. s. 289. ISBN 978-80-89085-79-8.
[14] TUMPACH, M. Manažérske a nákladové účtovníctvo. 1. vyd. Bratislava: IURA EDITION, 2008. s. 18. ISBN 978-80-8078-168-2.
[15] FOLTÍNOVÁ, A. a kol. Nákladový controlling. 1. vyd. Bratislava: IURA EDITION, 2011. s. 44. ISBN 978-80-8078-425-6.

K tomuto nepomeru dochádza na základe všeobecného zvyšovania úrovne cenovej hladiny alebo aj ako dôsledok napr. náhrady pôvodne obstaraného automobilu za novší, výkonnejší typ, ktorý ale býva spravidla aj podstatne drahší. Dostávame sa tak do situácie, kedy oprávky, ktoré majú zabezpečiť jeho reprodukciu, už na túto reprodukciu nepostačujú, čím ale dochádza k porušeniu princípu zachovania vecnej podstaty kapitálu podniku.

Kalkulačné náklady eliminujú práve tento nedostatok prostredníctvom kalkulačných odpisov. Tie sa stanovujú totiž na základe reprodukčných obstarávacích cien a nie na základe historických obstarávacích cien. To umožňuje, aby sa dlhodobý majetok odpisoval vo výške zodpovedajúcej reprodukčnej obstarávacej cene, ktorá môže predstavovať sumu vyššiu, ale aj nižšiu ako 100% historickej obstarávacej ceny. „Kalkulačné odpisy teda plnia základnú úlohu kalkulačných nákladov – objektivizovať hodnotové vzťahy. Predpokladom však je, aby sa v podniku priebežne posudzoval vývoj reprodukčných obstarávacích cien a stupeň technického rozvoja.“[16]

ZÁVER

Manažment podniku musí využívať komplexné informácie o činnosti podniku pre jeho úspešné riadenie. Finančné účtovníctvo síce poskytuje verný a pravdivý obraz o podnikateľskej činnosti, ale informácie takéhoto druhu ešte nie sú postačujúce na správne manažérske rozhodnutia. K riadeniu sú totiž potrebné aj ďalšie informácie, ktoré nie sú vo finančnom účtovníctve podniku zaznamenávané. Dôsledkom toho je, že sa čoraz viac v praxi využíva tzv. manažérske účtovníctvo, ktoré predstavuje komplex informácií, ktoré sú potrebné pre úspešnú prácu manažérov. Na rozdiel od finančného účtovníctva nepredstavuje manažérske účtovníctvo nijakú osobitnú uzákonenú formu účtovníctva, jeho organizácia je preto výlučne internou záležitosťou podniku. Manažérske účtovníctvo môžeme v súčasnosti považovať za jeden z nástrojov controllingu, ktorého jedným z cieľov je poskytovať manažmentu podniku čo najobjektívnejšie informácie pre rozhodovanie. Využitie poznatkov kalkulačných nákladov do praxe napomáha k objektívnejším rozhodnutiam, pretože objektivizujú hodnotové vzťahy. Kalkulačné odpisy môžu byť napríklad využité v procese stanovenia ceny produktov, pričom v tejto súvislosti je dôležité, aby stanovená cena na základe zohľadnenia aj týchto nákladov bola trhom aj akceptovaná. Dané tvrdenie vychádza z predpokladu, že reprodukčná cena bude vyššia ako historická obstarávacia cena a to napríklad o úroveň inflácie alebo technického zhodnotenia.

Pre manažérske účtovníctve je typické manažérske (ekonomické) poňatie nákladov, ktoré vychádza z požiadavky zabezpečiť zodpovedajúce informácie nielen pre riadenie, ale aj pre rozhodovanie o výbere vhodnej budúcej alternatívy. Do úvahy preto berie aj tzv. kalkulačné, oportunitné (alternatívne) alebo implicitné náklady, ktoré nepochybne pomáhajú pri zvažovaní najlepšej alternatívy hlavne čo sa týka dlhodobých strategických rozhodnutí.

LITERATÚRA

[1] CIMA. Manažérske účtovníctvo. Oficiálna terminológia. 1. vyd. Bratislava: IURA EDITION, 2004. 302 s. ISBN 80-89047-59-9.

[2] FOLTÍNOVÁ, A. a kol. Nákladový controlling. 1. vyd. Bratislava: IURA EDITION, 2011. 304 s. ISBN 978-80-8078-425-6.

[3] HRADECKÝ, M. - LANČA, J. - ŠIŠKA, L. Manažerské účetnictví. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. 264 s. ISBN 978-80-247-2471-3.

[16] TUMPACH, M. Manažérske a nákladové účtovníctvo. 1. vyd. Bratislava: IURA EDITION, 2008. s. 19. ISBN 978-80-8078-168-2.

[4] INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING. Slovník controllingu, Česko-anglický/Anglicko-český, 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera. Praha: Management Press, 2007. 395 s. ISBN 978-80-7261-085-3.
[5] MAJTÁN, Š. a kol. Podnikové hospodárstvo. Bratislava: Sprint, 2007. 347 s. ISBN 978-80-89085-79-8.
[6] TUMPACH, M. Manažérske a nákladové účtovníctvo. 1. vyd. Bratislava: IURA EDITION, 2008. 253 s. ISBN 978-80-8078-168-2.
[7] WÖHE, G. – KISLINGEROVÁ, E. Úvod do podnikového hospodářství. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

KONTAKT

Ing. Peter Porubský
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: peterporubsky@yahoo.com

THE ESSENCE AND CHANGES THE LABOR TAX WEDGE IN SELECTED EU COUNTRIES IN YEARS 2006-2013

Rafał Rosiński

ABSTRACT

The purpose of this article is to present the essence of the labor tax wedge and its changes in selected EU countries in the period 2006-2013. Studies have been made on the basis of official reports of the OECD. Analysis of the tax wedge in selected EU countries showed that changes in the wage structure and the tax wedge is varied in the individual EU countries. It depends primarily on the socio-economic policy of the country, ie the social insurance system and the level and structure of personal income tax. The level of burden of social insurance contributions, with the exception of Denmark, in the structure of labor tax wedge is the highest. During the analysis of labor tax wedge should also pay attention to the average level of wages in different countries, since it mainly determines the actual labor costs incurred by the employer and the size of the tax wedge expressed in terms of value.

KEY WORDS

Labor tax wedge, European Union, taxation, social insurance contribution, employee's salary burden.

JEL Classification

A11, E24, E62, E69, F01, F66, G22, G30, H20, J08, Jo1, J38, J39

INTRODUCTION

The tax wedge in the literature is attributed to the two markets: market of goods and services and the labor market. In the case of goods and services market is the difference between the price paid by the consumer and by the amount of revenue the seller. On this difference may include indirect taxes such as value added tax and excise tax. Regarding the labor market is the difference between the costs arising from the employment of the employer and the employee's actual amount received by it (net salary). The difference in this case are compulsory deductions for personal income tax and other charges related burdens imposed by the legislature in the country including contributions on social insurance. To distinguish the concept of the tax wedge references to various markets the author will use the term labor tax wedge in relation to the employee's salary burden . The purpose of this article is to present the structure and changes labor tax wedge in selected European Union countries and the possibility of comparisons between countries.

THE ESSENCE AND THE METHOD OF DETERMINING LABOR TAX WEDGE

The term tax wedge is associated with the taxes cause distortions in the market. The question arises whether the obligatory social insurance and other quasi-tax burdens can be assigned to the tax system. Because of the universal, obligatory and public law character certainly yes, but because of the the maneuverability benefits (pension insurance) - probably not. Therefore, in the world literature on the subject may be noted that the determination of

[1] Dr, Politechnika Koszalińska (Koszalin University of Technology)

the tax wedge is replaced by a term fiscal wedge (Gilbert, Parcut 2004), which seems to be more appropriate in relation to the realities of the majority of EU countries. Some Polish economists use the concept of wage wedge (Balcerowicz 1999) and most can agree with this term. To systematize concepts should pay attention to the name and reference of the concept of a wedge with respect to individual markets. In the case of the labor market, the tax wedge distorts the wages, it could be argued by the author seems to use the name of the labor tax wedge. As regards the market of goods and services occurs price distortion, therefore should use the name the price tax wedge. Furthermore also according to the author can be isolated from the financial services market the goods and services due to the distortion occurring in the capital caused by the capital gains tax. The difference between the income derived from financial operations and the proceeds of funds by investing capital should use the name capital tax wedge.

Comparing the level of labor tax wedge between countries is made possible by presenting him as a percentage. Labor tax wedge in this case is the ratio of the difference between labor costs and net salaries (the tax wedge in terms of value) to total labor costs – (Labour ... 2005). The height payroll tax wedge in each country depends on its structure, or component in its composition, as well as on the basis of his calculations. As a basis of reference (dimension) is used mostly level of the average wage in the economy in the country, and for the purposes of determining the amount of personal income tax - a person not being married and not having children. Such a methodology to determine the labor tax wedge is used Organisation for Economic Cooperation and Development – OECD (Explanatory 2007).

AN ANALYSIS OF THE LABOR TAX WEDGE IN SELECTED COUNTRIES OF THE EUROPEAN UNION

To analyze the structure of the labor tax wedge has been selected European Union countries belonging to the OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) brings together highly developed and democratic countries of the world. When analyzing the structure of the payroll tax wedge in the 21 countries of the European Union in 2013 (Table 1) to pay attention to the different levels of structure and labor tax wedge. The spread between the highest (Belgium) and the lowest levels (Ireland) tax wedge among the countries surveyed is 29.2 percentage points. The highest level of labor tax wedge constituting more than 49% of total labor costs have reached three countries Belgium (55.8%), Germany (49.3%) and Austria (49.1%). The lowest level of labor tax wedge below the 32% recorded United Kingdom (31.5%) and Ireland (26.6%).

It should be noted, however, that the labor tax wedge as a percentage is not the only factor that should be taken into account in the analysis of tax burdens and quasi tax burdens on labor. Great importance in the context of international comparisons is the average level of wages, and thus labor costs expressed in terms of value. In this case, the countries with the lowest labor costs are the countries of the "new union": Slovakia, Poland, Estonia, Hungary and the Czech Republic. In contrast, the countries with the highest labor costs, taking into account the average salary in 2013 are Belgium, Germany and Austria (Table 1).

Table 1. The structure of the tax wedge as a % of labor costs in 2013

Countries	Income tax	Employee SSC	Employer SSC	Total Tax wedge	Total gross labor costs before taxes (in US dollars using PPP exchange rates)
Ireland	13,28	3,61	9,71	26,6	44 493,52
United Kingdom	13,26	8,47	9,76	31,5	56 797,30
Poland	5,93	15,26	14,37	35,6	26 821,86
Netherlands	14,34	14,21	8,39	36,9	63 585,31
Luxembourg	15,09	10,95	10,96	37	64 680,44
Denmark	35,82	2,74	0	38,2	51 771,83
Estonia	13,04	1,49	25,37	39,9	28 430,48
Spain	12,75	4,89	23,02	40,7	49 722,58
Portugal	13,06	8,89	19,19	41,1	35 511,28
Slovak Republic	7,14	10,21	23,78	41,1	25 866,86
Greece	7,07	12,95	21,54	41,6	40 649,73
Slovenia	9,44	19,04	13,87	42,3	34 282,35
Czech Republic	8,8	8,21	25,37	42,4	30 096,08
Sweden	13,7	5,32	23,91	42,9	59 649,36
Finland	18,35	6,2	18,57	43,1	57 406,33
Italy	16,31	7,19	24,29	47,8	52 079,52
France	10,42	9,85	28,65	48,9	61 648,15
Hungary	12,45	14,4	22,18	49	29 465,31
Austria	12,57	13,98	22,56	49,1	64 979,86
Germany	16,04	17,12	16,16	49,3	68 962,41
Belgium	22	10,78	23,03	55,8	72 974,21
OECD - Average	13,85	9,80	18,32	41,94	48 565,46

Sources: own study based on Country submissions, OECD Economic Outlook Volume 2013 (No. 94).

Not without significance is the structure of the labor tax wedge. In all analyzed countries, except Denmark, the largest share of the labor tax wedge have social insurance. The average their share of labor tax wedge is 28.12%, including 9.8% paid by the employee and 18.32% paid by the employer. The largest social insurance contributions are paid in France (38.5%) and Hungary (36.58%), and lowest in Denmark (2.74%) and Ireland (13.32%). The level of income tax in the structure of labor tax wedge is the largest and exceeds 20% in only two countries: Denmark (35.82%) and Belgium (22%) and its lowest level in Poland - 5.93% (Table 1). In summary, we can conclude that the structure of the labor tax wedge is varied and depends on social and economic policy of the country.

CHANGES IN LABOR TAX WEDGE IN SELECTED EU COUNTRIES

Considering the change in the labor tax wedge in recent years (Table 2) it can be seen that the largest reduction in the analyzed countries in 2013 compared to 2006, made Sweden (4.82 percentage points), Poland (3.39 percentage points) and Germany (2.98 percentage point), while the biggest increase in payroll tax wedge was recorded in Ireland (3.63 points) and Portugal (3.63 points).

Table 2. Changes in the tax wedge at average wages for 2006-2013 in EU countries belonging to the OECD (in percent)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2013-2006
Sweden	47,75	45,32	44,81	43,23	42,76	42,81	42,86	42,93	-4,82
Poland	38,95	38,16	34,69	34,12	34,21	34,32	35,51	35,56	-3,39
Germany	52,31	51,80	51,34	50,79	49,05	49,68	49,63	49,33	-2,98
Slovenia	45,29	43,29	42,84	42,24	42,54	42,65	42,50	42,34	-2,95
Hungary	51,92	54,53	54,10	53,10	46,61	49,49	49,52	49,03	-2,89
Denmark	40,99	41,12	40,90	39,53	38,30	38,43	38,55	38,24	-2,75
United Kingdom	33,98	34,12	32,78	32,41	32,58	32,46	32,10	31,48	-2,50
Netherlands	38,40	38,67	39,20	38,02	38,10	38,03	38,72	36,94	-1,46
Finland	44,02	43,88	43,84	42,50	42,29	42,35	42,56	43,12	-0,90
France	49,75	49,75	49,76	49,84	49,90	49,96	50,13	48,92	-0,83
Greece	42,27	42,06	41,50	41,29	40,06	43,19	42,91	41,56	-0,71
Czech Republic	42,53	42,88	43,44	42,01	42,13	42,60	42,46	42,38	-0,15
Belgium	55,49	55,56	55,88	55,65	55,93	56,09	55,99	55,80	0,31
Austria	48,45	48,76	49,03	47,95	48,17	48,54	48,84	49,12	0,67
Estonia	39,03	39,01	38,38	39,17	40,09	40,26	40,41	39,90	0,87
Spain	39,11	38,99	37,99	38,26	39,75	39,99	40,62	40,66	1,55
Luxembourg	35,32	36,31	34,60	33,87	34,33	36,25	35,92	37,01	1,69
Italy	46,05	46,39	46,65	46,79	47,17	47,56	47,70	47,78	1,73
Slovak Republic	38,30	38,44	38,84	37,72	37,92	38,83	39,62	41,13	2,83
Portugal	37,52	37,33	36,95	36,54	37,13	38,00	37,60	41,15	3,63
Ireland	22,97	22,23	22,30	24,74	25,83	25,82	25,91	26,60	3,63
European Union 21 members in OECD	42,40	42,31	41,90	41,42	41,18	41,78	41,91	41,95	-0,45

Sources: Own study based on Country submissions, OECD Economic Outlook Volume 2013 (No. 94).

On average in OECD countries made a reduction in the tax wedge at the level of 0.45 percentage point. Significant changes in the payroll tax wedge across countries depend on changes in the various components of the cost of labor, and thus the reduction or increase individual insurance premiums or taxes. This situation is dependent on applied socio-economic policy, international tax competition and the state of the public finances of the country. Consider the fact that changes in the tax wedge affect the amount of public revenue and the budget deficit.

CONCLUSION

The structure of the payroll tax wedge is varied in the individual EU countries. It depends primarily on the social security system of the country and the related amount of compulsory insurance contributions, as well as the level and structure of income tax. Personal income tax, with the exception of Denmark, is in the analyzed countries of the European Union smallest part of the structure of payroll tax wedge. When analyzing the payroll tax wedge should also pay attention to the average level of wages in different countries, because it mainly determines the actual labor costs incurred by the employer and the size of the payroll tax wedge expressed in terms of value. In the era of global competition to select the country of investment determined by only recognizing percent labor tax wedge without looking at the actual cost of the labor is insufficient. The higher level of the average wage in the country in relation to competing countries in economic terms should be a signal as to the possibility and decisions reductions in the labor tax wedge.

LITERATURE

[1] Balcerowicz L. (1999), Państwo w przebudowie (Country in remodeling), Wydawnictwo Znak, Warszawa
[2] Country submissions (2013); OECD Economic Outlook 94.
[3] Explanatory notes to the OECD databases (2007), Taxing Wages 2006/2007,OECD.
[4] Gilbert N., Parcut A. (2004), Welfare reform – A Comparative Assessment of the French and U.S. Experiences, New Jersey.
[5] Labour taxes and employement in the EU-8 (2005),World Bank EU-8 Quarterly Economic Report.

CONTACT

Rafał Rosiński
Politechnika Koszalińska (Koszalin University of Technology)
Wydział Nauk Ekonomicznych (Department of Economics)
Ul. Kwiatkowskiego 6E
75-343 Koszalin
Poland
email: rafal.rosinski@tu.koszalin.pl

MANAŽMENT RIZIKA – TVORBA HODNOTY Z NEISTOTY
RISK MANAGEMENT - CREATING VALUE OUT OF UNCERTAINTY

Daniela Rybárová

ABSTRACT
ISO 31000 identifies risk as the uncertainty between an enterprise and its objectives. Managing risk is about creating value out of uncertainty. Risk management is the identification, assessment, and prioritization of risks followed by coordinated and economical application of resources to minimize, monitor, and control the probability or impact of unfortunate events or to maximize the realization of opportunities. By identifying and proactively addressing risks and opportunities, business enterprises protect and create value for their stakeholders, including owners, employees, customers, regulators, and society overall. The paper focuses on the qualification of a synthetic analysis of the impact of the global economic crisis, and outlining of the options for key risks which were brought to business by the crisis. The article aims to provide opportunities for improving the economic situation of enterprises.

KEY WORDS
risk management, uncertainty, economic crisis, European payment index,

JEL Clasifikacion
G32

ÚVOD

Časté zmeny podnikateľského prostredia zvyšujú neistotu, ktorá sťažuje podnikateľské rozhodovanie a to nie len v dlhodobom horizonte, ako napr. pri výbere stratégie rozvoja podniku, ale je podstatnou mierou zastúpená aj v rozhodovaní týkajúcom sa kratších časových úsekov s dosahom na operatívne rozhodovanie. Podnik sa aj za daných podmienok musí snažiť o zabezpečenie svojho vývoja a dosiahnutie jeho aspoň relatívnej stability. Svetová hospodárska kríza, ktorá dokonca už prešla do novej vlny recesie, je faktor, ktorý podnikateľské prostredie dynamizuje v najvyššej možnej miere a prináša náhle a predovšetkým ťažšie predvídateľné zmeny. Uvedená skutočnosť vytvára tlak na potrebu zvýšiť schopnosť podnikov pružnejšie reagovať na nové skutočnosti, čo zvyšuje nároky na riadenie podnikov. Potreba rýchlejších, pružnejších reakcii vyžaduje, aby sa manažment týmito zmenami zaoberal, predvídal ich, vyhodnocoval a prijímal opatrenia s určitým predstihom. Manažment rizika poskytuje metódy a postupy ako pracovať s neistotou a pretaviť ju na hodnotu pre podnik. Riziko v tomto kontexte možno chápať ako nový produkčný faktor, ktorého vhodná kombinácia s pôvodnými produkčnými faktormi umožňuje vytvoriť dodatočnú hodnotu pre podnik. Manažment rizika možno charakterizovať ako

[1] Ing. Daniela Rybárová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, FPM, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, mail: daniela.rybarova@euba.sk, autorský podiel 100%, podiel na projekte VEGA MŠ č. 1/1174/12 Diagnostika podnikových procesov v kontexte manažmentu rizika a stanovenia hodnoty podniku 100%.

systém logických a systematických metód určovania súvislostí, identifikovania, analýzy, vyhodnotenia, zaobchádzania, monitorovania a oznamovania rizík súvisiacich s akoukoľvek činnosťou, funkciou alebo procesom má za úlohu pomôcť podniku dosiahnuť stanovené ciele, t.j. minimalizovať straty a maximalizovať príležitosti.

VPLYV CELOSVETOVÉJ KRÍZY NA PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE

Zmeny podnikateľského prostredia, ktoré priniesla celosvetová kríza, podstatne ovplyvnili podniky, čo sa prejavovalo a stále prejavuje zväčša neschopnosťou podnikov dodržať plánované ciele, prípadne dosahovaním strát až ohrozením samotnej existencie podnikov. Súčasná celosvetová kríza má svoje špecifiká. Podľa doterajších skúseností prenos externých vplyvov na jednotlivé národné hospodárstva nastával s istým časovým oneskorením, čo umožňovalo národným ekonomikám prijať účinné opatrenia na zamedzenie resp. zmiernenie dopadov negatívnych vplyvov. Postupujúcou globalizáciou sa znižuje obranyschopnosť národných ekonomík. V priebehu celosvetovej integrácie trhov, dynamicky rastúceho svetového obchodu, pokračujúcej medzinárodnej deľby práce a rastúcej internacionalizácie podnikov sa preniesla úloha zabezpečiť sa voči uvedeným rizikám až na úroveň podnikov, pretože národné ekonomiky sa nedokážu účinne a rýchlo brániť. V podnikoch je touto funkciou poverený manažment rizika, ktorého hlavnou náplňou je práca s neistotou, identifikácia a prioritizácia nových rizík, resp. rizík, ktorých závažnosť sa vplyvom krízy zvýšila a hľadanie možnosti zníženia negatívnych dopadov, či pravdepodobnosti vzniku. Pre určenie kontextu manažmentu rizík potrebného pre dôslednú identifikáciu rizík je potrebné podrobne zmapovať ako vnútorné, tak vonkajšie súvislosti, za ktorých podnikateľské jednotky dosahujú svoje ciele. Celosvetová kríza podstatne mení vonkajšie súvislosti, ktoré v konečnom dôsledku ovplyvňujú vnútorné. Ich poznanie a popísanie vo forme potrebnej pre manažment rizika je základom úspešnosti celého procesu manažmentu rizika. K popisu podnikateľského prostredia sú využité publikované štúdie Ekonomického ústavu SAV, Podnikateľskej aliancie Slovenska, Institutu for Management Development v spolupráci s Nadáciou F. A. Hayeka Bratislava a Európsky platobný index spoločnosti Intrum Justitia.

Roky 2010 a 2011 boli v znamení oživenia európskej ekonomiky, čo ovplyvnilo aj výsledky viacerých prieskumov, na základe ktorých bolo predpovedné, že európska a slovenská ekonomika naberá optimistickejší kurz. Rok 2012 zase prerušil oživenie ekonomiky novou vlnou recesie. Slovensku sa v roku 2012 značne spomalil rast HDP, aj keď zostal v kladných hodnotách. Už z marcovej prognózy[2] spoločnosti Ernst & Young vyplynulo, že slovenské hospodárstvo v roku 2012 výrazne spomalí svoj rast na 0,6 % z minuloročných 3 %. Ako hlavný dôvod sa uvádza veľká závislosť od exportu, ktorý ovplyvnilo spomalenie eurozóny. Druhé recesné dno (Morvay, K. a kol., 2012)[3] pretrvávajúcej hospodárskej krízy, ktoré v roku 2012 sa prejavilo vo väčšine európskych ekonomík, sa v slovenskom hospodárstve prejavilo len výrazným spomalením hospodárskeho rastu. Táto asynchrónnosť sa odvíja od silného prieniku zahraničím kontrolovaných podnikov do slovenskej ekonomiky a najmä do jej priemyselného sektora. V roku 2011 vyše 80 % produkcie priemyselného sektora vytvárali podniky zahraničných investorov, ktoré kombinujú vysokú technickú úroveň s vplyvom na vysokú produktivitu práce a nízku cenu

[2] Ernst & Young, 2012. Dostupné na internete: http://ekonomika.etrend.sk/ekonomika-slovensko/ernst-young-predpoveda-spomalenie-rastu-na-0-6.html 19.03.2012 / SITA

[3] Morvay, K. a kol. 2013. Hospodársky vývoj Slovenska v roku 2012 a výhľad do roku 2014. Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied. Bratislava 2013. [cit. 2013.10.01.] Dostupné na internete: http://ekonom.sav.sk/uploads/journals/Hospodarsky_vyvoj_SR_2012_2014.pdf

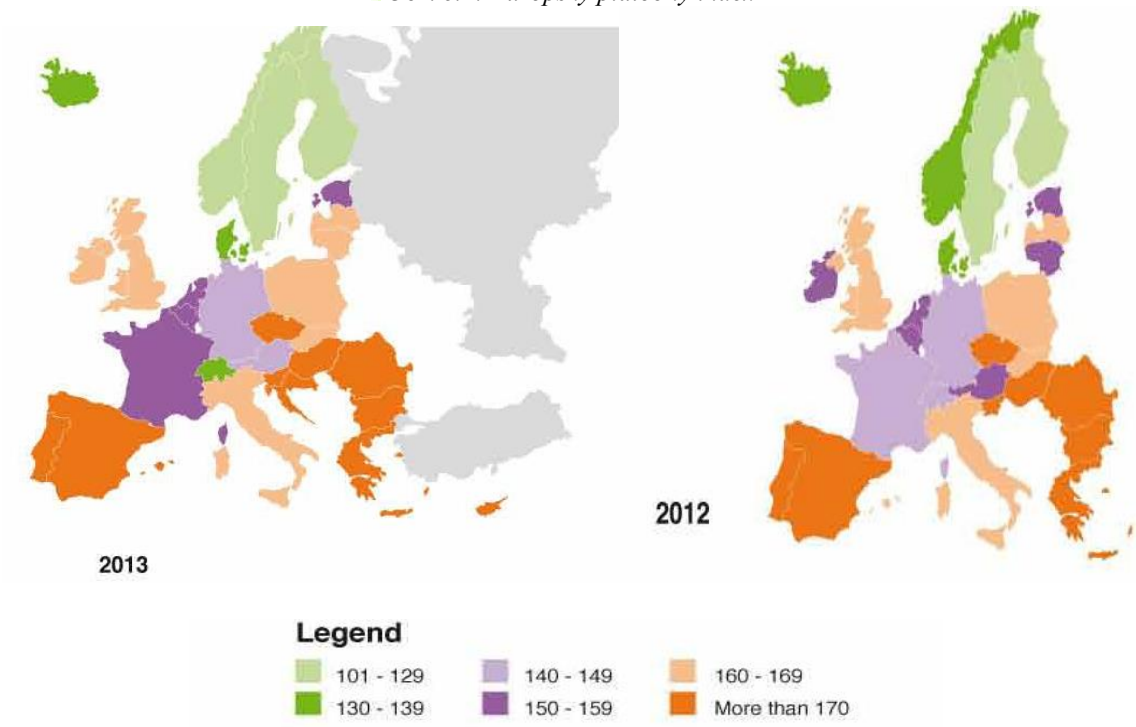
práce. Aj napriek zvýšenej aktivite podnikov zahraničných investorov nastal pokles slovenskej ekonomiky, pretože väčšia časť domáceho podnikateľského sektora podľahla v roku 2012 tlakom recesie. Do istej miery k tomu prispel aj spôsob realizácie expanzie zahraničím kontrolovaných priemyselných podnikov medzinárodných korporácií. Ich záujem na čo najlepšom využití spojenia moderných technológií s nízkou cenou pomerne kvalifikovanej práce, viedol na jednej strane k rýchlejšiemu rastu produkcie a na druhej strane k rýchlejšiemu poklesu zamestnanosti v priemysle než v celej ekonomike. V priemysle sa dosiahol takmer päťnásobne vyšší predstih rastu produktivity práce pred rastom reálnych miezd v priemysle než ten, ktorý sa dosiahol v celej ekonomike. Dopytová štruktúra slovenského hospodárstva sa po roku 2008 výrazne zmenila. Pred rokom 2009 (za roky 2000 – 2008) prispievali k rastu výkonnosti všetky skupiny dopytu. Najvyšší až 62 % bol príspevok spotreby domácností a verejnej správy. Rast tvorby hrubého kapitálu prispel 30 % a zväčšenie čistého vývozu 8 %. V rokoch 2009 – 2012 mala zmena spotreby i zmena tvorby hrubého kapitálu zápornú hodnotu. Rástol len čistý vývoz a to tak, že jeho zmena po kompenzácii poklesu spotreby i tvorby hrubého kapitálu zabezpečila celkové 4,5 % zvýšenie HDP. Závažným rizikových faktorom pre podniky je predovšetkým pokles spotreby, čo je ovplyvnené poklesom zamestnanosti a nízky rastom reálnych miezd. Na jednej strane sú mzdy nákladom pre podniky a v tomto prípade predstavujú možnosť zníženia nákladov pri raste produktivity práce, no na druhej strane ovplyvňujú dopyt. Efektívnosť produkčného procesu sa plne prejaví až po úspešnej realizácií celej produkcie na trhu.

Pretrvávajúcim problémom sa javí **riziko skrytých dlhov v podobe oneskorených alebo nezaplatených pohľadávok**, čo predstavuje dlhotrvajúcu hrozbu pre podniky, pretože vývoj platobnej neschopnosti podnikov je ukazovateľ prejavujúci sa s určitým časovým oneskorením. Spoločnosť Intrum Justitia vytvorila Index rizika krajiny (Country Risk Index) a Európsky platobný index (European Payment Index)[4], ktorý poskytuje informácie o platobnom riziku v krajine. Popri základných finančných ukazovateľoch je index založený na analýzach a hodnoteniach skúmaných podnikov. Údaje, ktoré tvoria základ indexu, sú generované raz ročne s použitím štandardizovaného písomného dotazníka. Základné prvky údajov zahŕňajú: zmluvnú dobu splatnosti v dňoch; skutočné trvanie platby v dňoch; vekovú štruktúra pohľadávok; pomer neuhradených platieb; odhad rizikových trendov; charakteristiku následkov neuhradených platieb; príčiny oneskorených platieb. Payment Index je vypočítaný z ôsmich ukazovateľov s rôznou váhou. Až 57 % respondentov v rámci prieskumu EPI uviedlo, že globálna recesia sa negatívne prejavuje v oblasti predaja a 47 % vidí negatívny dopad recesie v poklese likvidity. V podnikoch dochádza postupne vplyvom recesie k spotrebovávaniu finančných rezerv. Závažnosť dopadu krízy svetového hospodárstva závisí od finančných pomerov podniku a od vybavenia vlastným kapitálom. Sprísnenie podmienok poskytovania úverov vedie k zvyšovaniu sumy dodávateľských úverov a poklesu krátkodobých bankových úverov. V spojení s klesajúcou platobnou morálkou sa zvyšuje riziko strát. Pri nedostatočnom zabezpečení likvidity a nízkom vybavení vlastným kapitálom strácajú podniky svoj manipulačný priestor skôr, ako nastanú vážne problémy. Podľa prieskumu EPI uskutočneného v roku 2012 na Slovensku nedodržovanie platobnej disciplíny zo strany zákazníkov, podnikov a úradov viedlo k zvýšeniu odpisov z nedobytných pohľadávok na 3 percentá zo všetkých pohľadávok, čo v hodnotovom vyjadrení predstavuje 350 miliárd EUR odpísaných nedobytných pohľadávok v krajinách zahrnutých do prieskumu. Čo znamená, že podniky musia vyvinúť mimoriadne úsilie na znovunadobudnutie peňažných prostriedkov na pokrytie neuhradených nákladov vplyvom nedobytných pohľadávok.

[4] Indexy boli vytvorené na základe údajov od desiatok tisíc spoločností v Európe, ktoré spoločnosť zbiera a spracováva už od roku 2000. Payment Index sa používa na porovnávanie rôznych ekonomík, regiónov a sektorov.

Slovenské podniky podľa (TASR, Bratislava 14. septembra 2013) majú jedny z najnižších mier odpisov pohľadávok v strednej a východnej Európe. Zo všetkých neuhradených faktúr idú na odpis len 4 %, čo predstavuje oproti minulému roku pokles o 0,7 %. Priemer za celý región je 4,9 %. Vyplýva to z výsledkov štúdie spoločnosti EOS European Payment Practices (Platobné zvyklosti v Európe). Podľa Michala Šoltésa[5] je *"dôvodom nízkych odpisov pohľadávok rozšírenie spolupráce s externými poskytovateľmi služieb zo strany Slovákov."* V roku 2013 využila viac ako polovica podnikov (52,3 %) na časť svojho manažmentu pohľadávok externé subjekty. V predchádzajúcom roku predstavoval tento podiel len 42,7 %. V celej strednej a východnej Európe tvorí podiel externých poskytovateľov týchto služieb priemerne 46,7 %.

Obr. č.1: Európsky platobný index



Index rizika	Objasnenie hodnôt indexu rizika
100	Nulové platobné riziko, hotovostné platby, platby pri prevzatí dodávky, prípadne platby vopred, žiaden úver
101 – 124	Pozorne dbajte na zachovanie súčasnej situácie
125 – 149	Zásah potrebný
150 – 174	Zásah nevyhnutný, treba prijať opatrenia na zníženie rizikového profilu
175 – 199	Núdzová potreba zásahu, treba prijať opatrenia na zníženie rizikového profilu
> 200	Núdzový stav, treba prijať opatrenia na zníženie rizikového profilu

Zdroj: Intrum Justitia s.r.o. – EUROPEAN PAYMENT INDEX 2013. Dostupné na internete: http://www.intrum-mag.com/epi2013/download.php

[5] Odpisy pohľadávok na Slovensku patria medzi najnižšie v SVE. TASR, 14. septembra 2013. [cit. 2013.11.10.] Dostupné na internete: http://www.teraz.sk/ekonomika/odpisy-pohladavok-vyvoj/58246-clanok.html?mostViewedArticlesGlobalTab=2

Prieskum EPI (2013) poukázal, že dobá omeškania platieb z obchodných transakcií sa vo všetkých troch prípadoch mierne zlepšila. Obavy obchodných podnikov sa v tejto oblasti nenaplnili (tabuľka č. 1).

Tabuľka č. 1: Platby z obchodných transakcií

	Spotrebitelia B-2-C	Podniky B-2-B	Verejný sektor
Priemerná platobná lehota v dňoch	15	25	30
Priemerné trvanie platby v dňoch	27	44	57
Priemerné omeškanie v dňoch 2013	**12**	**19**	**27**
Priemerné omeškanie v dňoch 2012	13	21	32
Priemerné omeškanie v dňoch 2011	13	20	25
Priemerné omeškanie v dňoch 2010	15	17	21
Priemerné omeškanie v dňoch 2009	10	13	14

Zdroj: Spracované podľa: Intrum Justitia s.r.o. - Rizikový Index 2013, Slovakia.

Možno konštatovať, že najväčším rizikom obchodných podnikov vplyvom krízy je celkový pokles obratu v dôsledku znižovania kúpyschopnosti konečných zákazníkov. Pričom opäť možno počítať so zhoršením platobnej disciplíny vplyvom novej recesie.

Manažment rizika za účelom posúdenia rizika a určenia vhodného spôsobu zaobchádzania s rizikom musí dôkladne preskúmať aj príčiny vzniku negatívnych dopadov. V prieskume spoločnosť Intrum Justitia zisťovala hlavnú príčinu oneskorených platieb od odberateľov. Napr. v roku 2011 až 88% opýtaných finančných riaditeľov uvádza, že dôvodom oneskorených platieb sú finančné ťažkosti zákazníkov, čo vedie k začarovanému kruhu – ten, komu neskoro zaplatia, platí neskoro. Zámerné oneskorenie platieb sa považuje za závažnú príčinu rizika podnikov. Dôvodom omeškania platieb podľa štúdie Euler Hermes[6] sú ďalej všeobecné chyby manažmentu. Základom štúdie je anketa profesionálnych správcov insolvencie, ktorá za rizikové faktory platobnej neschopnosti dlžníkov označuje aj vnútropodnikové príčiny, ako chýbajúci controlling, chybné plánovanie výroby, autoritárske vedenie a pod.

Celkovo možno konštatovať, že podnikateľské prostredie sa aj v roku 2013 zhoršuje. Aktuálna hodnota Indexu podnikateľského prostredia (IPP), ktorý na základe vlastného prieskumu pripravuje Podnikateľská aliancia Slovenska, je 70,1 bodu, čo predstavuje oproti predchádzajúcemu kvartálu pokles o 3,5 percenta. Slovenský podnikatelia sú najviac nespokojní so slabou vymožiteľnosťou práva, čo vyplýva predovšetkým zo zlého stavu súdnictva a nedostatočného uplatňovania princípu rovnosti pred zákonom. Kritiku si vyslúžilo aj málo efektívne hospodárenie štátu a prístup k štátnej pomoci, ktorej prideľovanie vnímajú podnikatelia ako netransparentné a selektívne. Rizikami podnikateľského prostredia sú tiež Regulácia a zhoda so zákonnými požiadavkami, tlak na znižovanie nákladov, tlak na znižovanie cien, nové technológie, trhové riziká, posilňovanie úlohy štátu, pomalé hospodárske oživenie/návrat recesie, spoločenská zodpovednosť firiem a tiež prístup k úverom.

[6] Prognóza platobnej neschopnosti. [cit. 2012.11.10.] Dostupné na internete: http://www.allianzsp.sk/82166#

ÚLOHA MANAŽMENTU RIZIKA

Manažment rizika nemá v podniku postavenie samostatného riadiaceho systému, ale stáva sa integrálnou súčasťou dobrého riadenia. Zavedenie celopodnikového manažmentu rizika vyžaduje vytvorenie vhodnej kombinácie podnikovej politiky, stratégie, kultúry procesov a štruktúr, ktoré budú spoločne zamerané na zabránenie vzniku alebo obmedzenie veľkosti strát a súčasne realizáciu potenciálnych príležitosti. To umožní účinnú aplikáciu riadenia rizík v celom podniku. Úspešnosť riadenia rizík je determinovaná rozsahom podpory zo strany vedenia podniku, rozsahom pridelených zdrojov a rozsahom povedomia o riziku. Vedenie podniku musí aktívne podporovať implementáciu a rozvoj riadenia rizík v podniku, pričom všetci pracovníci nesú zodpovednosť za riadenie rizík v oblastiach spadajúcich pod ich kontrolu. Význam zavedenia efektívneho riadenia rizík v podniku je predovšetkým v tom, že umožňuje:

- tvorbu kvalitnejšej základne pre určenie stratégie,
- redukciu šokov a nepríjemných prekvapení,
- zvýšenie pravdepodobnosti dosahovania cieľov podniku,
- získanie výhody prvého kroku rýchlejším prispôsobením sa okolnostiam,
- redukciu času manažmentu venovaného „haseniu požiarov“,
- koncentráciu na vykonávanie správnych vecí správnym spôsobom,
- rýchlejší prienik do nových oblastí podnikania,
- zvýšenie možnosti dosahovania navrhovaných zmien,
- získanie konkurenčnej výhody.

Poznanie a pochopenie vonkajšieho prostredia, v ktorom podnik pôsobí, je nevyhnuté pre všetky činnosti podniku rovnako ako pre riadenie rizík. Je možné využiť doterajšie analýzy realizované v podniku a doplniť ich o analýzy z pohľadu potrieb riadenia rizík. Pre vymedzenie vzťahu medzi podnikom a jeho vonkajším prostredím z pohľadu riadenia rizík je potrebné poznať napríklad:

- stav, pravidlá, normy, požiadavky vyplývajúce z politického, obchodného, finančného a tiež sociálneho a kultúrneho prostredia;
- príležitosti a hrozby, ktoré ovplyvňujú ciele podniku;
- ciele, hodnoty externých zainteresovaných strán;
- ciele a smerovanie kľúčových konkurentov s vplyvom na ciele podniku.

Zvlášť dôležité je identifikovať hodnoty externých zainteresovaných strán a ich vnímanie podniku pre vypracovanie spôsobu komunikácie s týmito stranami. Je potrebné zabezpečiť, aby vonkajším prostredím generované hrozby a príležitosti, ako aj ciele vonkajších zainteresovaných strán boli zobrané na vedomie pri tvorbe kritérií pre riadenie rizík.

ZÁVER

Aby bolo možné určiť vplyv neistoty na ciele, je potrebné poznať všetky súvislosti ich tvorby a napĺňania. Podnik pri stanovovaní svojich cieľov vychádza z určitých predpokladov a odhadu budúceho vývoja. Realizácia sa uskutočňuje s určitým časovým posunom, kedy dochádza k rôznym zmenám ako vo vnútri podniku tak v jeho okolí. Preskúmaním vonkajších a vnútorných parametrov (súvislostí), na základe ktorých sa ciele vytvárali a ktoré môžu ovplyvniť ich napĺňanie, umožňuje vymedziť kontext pre riadenie rizika, t.j. časové, vecné a spoločenské ohraničenia a súvislosti, v rámci ktorých sa uplatňuje riadenie rizík. Je potrebné zabezpečiť, aby v procese riadenia rizík boli brané do úvahy všetky súvislosti danej oblasti (funkčná oblasť, projekt, produkt, proces). Rozsah skúmaní

a zameranie potrebných informácií je determinované charakterom oblasti. Iný rozsah informácií je potrebný pre riadenie rizika na úrovni podniku, iný pre oblasť projektov, produktov, či len určitej činnosti.

LITERATÚRA

[1] Ernst & Young, 2012. Dostupné na internete: http://ekonomika.etrend.sk/ekonomika-slovensko/ernst-young-predpoveda-spomalenie-rastu-na-0-6.html 19.03.2012 / SITA

[2] European Payment Index 2013: EUR 350 billion in bad debt written off by European businesses. Stockholm May 13, 2013. [cit. 2013.09.10.] Dostupné na internete: http://intrumjustitia-mpr.creo.tv/130513/eur_350_billion_in_bad_debt_written_off_by_european_businesses.

[3] GRISÁKOVÁ, N. 2012. Optimálne rozhodovanie firmy [elektronický zdroj]. - Elektronické textové dáta. - Bratislava, [2012]. - online, 42 s. - Spôsob prístupu: http://www.fses.uniba.sk/fileadmin/user_upload/editors/Studium/AE/Manazerska_ekonomia/Optimalne_rozhodovanie_firmy.pdf. - Zápis vytvorený 19. 12. 2012.

[4] MORVAY, K. a kol. 2013. Hospodársky vývoj Slovenska v roku 2012 a výhľad do roku 2014. Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied. Bratislava 2013. [cit. 2013.10.01.] Dostupné na internete: http://ekonom.sav.sk/uploads/journals/Hospodarsky_vyvoj_SR_2012_2014.pdf

[5] Odpisy pohľadávok na Slovensku patria medzi najnižšie v SVE. TASR, 14. septembra 2013. [cit. 2012.11.10.] Dostupné na internete: http://www.teraz.sk/ekonomika/odpisy-pohladavok-vyvoj/58246-clanok.html?mostViewedArticlesGlobalTab=2

[6] Prognóza platobnej neschopnosti. [cit. 2012.11.10.] Dostupné na internete: http://www.allianzsp.sk/82166#

[7] Risk management guide for small business. © 2005 Global Risk Alliance Pty Ltd jointly with NSW Department of State and Regional Development ISBN 0 7313 32490

[8] RYBÁROVÁ, D. – GRISÁKOVÁ, N., 2010. Podnikateľské riziko. Bratislava : IURA EDITION, 2010. 179 s. ISBN 978-80-8078-377-8

[9] ŠAGÁTOVÁ, S., 2013.Uplatňovanie beyond budgetingu v riadení výkonnosti podnikov. Explorer. In Výkonnosť podniku [elektronický zdroj] : vedecký časopis Výskumného ústavu ekonomiky a manažmentu. - Poprad : Výskumný ústav ekonomiky a manažmentu v Poprade, 2013. - ISSN 1338-435X. - Roč. 3, č. 2 (2013), s. 25-34 online.

KONTAKT

Ing. Daniela Rybárová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
daniela.rybarova@euba.sk

NOVÉ TRENDY V ÚSPORE NÁKLADOV - PROCESNÉ KALKULÁCIE

NEW TRENDS IN COSTS SAVING - PROCESSIONAL CALCULATIONS

Pavol Serina

ABSTRACT

With an increasing dynamics of company´s environment there were created new demands for costing and calculation within an industrial company. At the same time it was definitely changed the structure of company´s costs because of increasing variety of products and also because of implementation of integrated production systems. So, it means lower direct costs and higher indirect costs which stay again the most important field in costs management. This problem cannot be sufficiently handled by the methods of traditional costing and calculations. The system of costing and calculation based on processes and activities and activity based management brings many economic effects but on the other hand it requires higher demands on the assurance of information database by special software and so it means also higher investment costs for its purchase and utilization.

KEY WORDS

business process performance, business process management, costs management, calculation of process, reduction of costs, competitive ability, activity based management method

JEL Classification

D24

ÚVOD

Dnes je už skoro bežné, že podniky najčastejšie pod tlakom svojich zákazníkov sústavne uvažujú o zlepšovaní svojich procesov. Hlavne preto, že ak zákazník nedostane čo žiada, má možnosť sa obrátiť na veľké množstvo konkurenčných firiem. To je sila konkurenčného prostredia – hlavnej hodnoty trhovej ekonomiky. A preto mnoho podnikov začína pracovať so svojimi podnikovými procesmi formou ich priebežného zlepšovania. To znamená hlavne porozumieť existujúcim procesom a vedieť ich merať, nakoľko z tohto momentu potom prirodzene vyplývajú podnety k ich zlepšovaniu. Procesné riadenie podniku sa stalo nepopierateľným fenoménom modernej doby.

Metóda Activity Based Costing (ABC) a metóda Activity Based Management (ABM) patria medzi drahšie metódy využívané pri úspore nákladov a v súčasnej dobe si firmy musia veľmi dobre rozmyslieť, kde budú investovať. Ale na druhej strane tieto metódy môžu firmám pomôcť pri analýze procesov prebiehajúcich vo firme a môžu odhaliť skryté rezervy v nákladoch. V podnikateľskej praxi prvotný model metódy je možné implementovať aj pri minimálnych nákladoch a informačnými technológiami resp. technickým zabezpečením vo vlastnej réžii. Budúcnosť metód ABC a ABM v podnikateľskej sfére je možná v integrácii do informačných a reportovaných systémov implementovaných ako integrované manažérske systémy založené na procesnej analýze.

[*] Ing. Pavol Serina, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, autorský podiel 100%, príspevok je súčasťou projektu VEGA č. 10980/12 Aktuálne výzvy podnikovej ekonomiky zamerané na zvyšovanie výkonnosti a prosperity podnikov.

Dôležitosť nákladového manažmentu

V posledných desaťročiach výrobné podniky zaznamenali dramatické zmeny v štruktúre nákladov a v rozsahu režijných činností. Rovnako dramatické zmeny nastali aj v štruktúre výroby. Všetky tieto zmeny spôsobili, že tradičné nákladové systémy a výrobkové kalkulácie strácajú vypovedajúcu hodnotu. Stratili schopnosť poskytovať presné informácie o nákladoch na jednotlivé výrobky, služby, zákazníkov alebo distribučné kanály. Doposiaľ používaný systém kalkulovania nákladov tzv. absorpčná kalkulácia neukazuje totiž príčiny vzniku nákladov a neumožňuje prijať účinné opatrenia na ich znižovanie a teda v súčasnom podnikateľskom prostredí sa stal nákladový manažment kritickou znalosťou pre prežitie mnohých organizácií. Mnoho autorov prízvukuje, že strategický význam nákladového manažmentu drasticky narastá v posledných rokoch z dôvodu intenzívnej konkurencie.

Podľa Coopera a Schlagmuldera [2] zákazníci na vysoko konkurenčných trhoch očakávajú, že každá generácia produktov prezentuje pokrok. Tieto vylepšenia môžu zahŕňať: zlepšenie kvality, zlepšenie funkčnosti produktu a redukciu ceny. Kvôli konkurencii, medzi dobre situovanými konkurentmi narastá strategická dôležitosť nákladového manažmentu.

Podobne podľa Kata [4], úspešné japonské firmy sú všetky nákladovo uvedomelé a najviac presadzujú odlišné stratégie. To znamená, že úspešné japonské spoločnosti zabezpečujú obidve stratégie, t. j., že sú nákladovými vodcami ako aj a produktovými diferenciátormi. Pri redukcii nákladov využívajú svoje prepracované a každodenne overované moderné metódy, ktoré poznajú všetci zamestnanci firmy.

Podľa môjho názoru [5], nákladový manažment musí pri výrobe svojich produktov brať do úvahy konkurenciu, výhody svojho postavenia na trhu, zákaznícke potreby na funkčnosť a vlastnosti produktu ako aj úhradu svojich fixných nákladov a primeranú tvorbu zisku.

Nástroje nákladového manažmentu

Návrh, implementácia a aplikácia nových foriem nástrojov nákladového manažmentu reprezentuje veľkú zmenu pre manažérske účtovníctvo. S prichádzajúcimi vonkajšími tlakmi na znižovanie a redukciu nákladov, zdokonalenie výnosov a uspokojenie zákazníka, sa stala jasnou potreba nástrojov nákladového manažmentu. Čo nie je úplne jasné je, ktoré inštrumenty použiť, prečo, kedy a ako jeden nástroj nákladového manažmentu prepojiť s druhým. K základným nástrojom nákladového manažmentu v oblasti nových vývojových trendov podľa môjho názoru patria:

- **Kalkulácia nákladov podľa čiastkových činností, tzv. ABC metóda:** realizácia tejto metódy v praxi identifikuje problémy existujúce v jednotlivých organizačných jednotkách, pričom hlavnú úlohu pri jej implementácii zohráva identifikácia nepriamych nákladov firmy. Primárnou úlohou tu zohráva kalkulácia ABC, ktorej úlohou je zistiť usporiadanie procesov a ich skutočné náklady. Najdôležitejším poslaním ABC metódy je mapovanie a zlepšovanie efektivity procesov a aktivít vo firme. Cieľom metódy je podrobné popísanie aktivít, ich zatriedenie do podprocesov a procesov, priradenie príslušných zdrojov k jednotlivým aktivitám a alokácia nákladov k týmto zdrojom [4].
- **Kalkulácia nákladov pomocou procesných činností, resp. komplexná kalkulácia, tzv. ABM metóda:** poskytuje komplexné informácie o rentabilite jednotlivých zákaziek, zákazníkov, distribučných kanálov a jednotlivých trhov, čím sa ABM metóda stáva nástrojom riadenia firmy a napĺňa tak zmysel slova „manažment“.
- **Kalkulácia nákladov podľa riadenia cieľových nákladov, tzv. cieľová kalkulácia:** cieľová kalkulácia predstavuje aktívny manažérsky nástroj, pretože predpokladá harmonizáciu všetkých aktivít na všetkých úsekoch podniku, ktoré sa podieľajú na vývoji

nového produktu. Cieľová cena sa stanovuje s cieľom dosiahnuť dlhodobú ziskovosť výrobku s prihliadnutím na podstatu kalkulácie cieľových nákladov.

- **Kalkulácia nákladov životného cyklu výrobku, tzv. kalkulácia životného cyklu výrobku:** kalkulácia nákladov životného cyklu výrobku predstavuje širší pohľad na náklady výrobku; uvažuje o nákladoch na výskum a vývoj, ďalších nákladoch vynaložených v predvýrobnej etape a o nákladoch spojených s ukončeným výrobného cyklu a okrem toho zároveň rešpektuje zmeny ceny a zmeny nákladov v priebehu celého životného cyklu výrobku.
- **Kaizen náklady, tzv. kalkulácia neustáleho zdokonaľovania:** v pozadí stratégie kaizen náklady je pochopenie skutočností, že vedenie každého podniku, ak chce zostať v hre a dosahovať primeraný zisk, musí sa usilovať o uspokojenie potrieb zákazníka. Kaizen náklady je stratégiou zdokonaľovania, ktorého hnacím motorom sú potreby zákazníka a zahŕňajú nákladovú redukciu vo výrobnej fáze existujúcich produktov.

Procesné kalkulácie a ich vplyv na redukciu nákladov

Srdcom procesných kalkulácií sú činnosti v podniku. Lepšie riadenie činností je kľúčom k permanentnej redukcii nákladov. Metóda procesnej kalkulácie kladie vysoké nároky na systém ohodnocovania materiálových vstupov do produkčného procesu. Nákladová redukcia je najlepšie dosiahnuteľná zmenou spôsobu, akým sú činnosti používané alebo vykonávané a tým docielenie lepšej využiteľnosti zdrojov**.** Medzi procesné kalkulácie zaraďujeme ABC metódu a jej determinantmi sú, metóda ABB a metóda ABM.

V tomto kontexte, Turney [6] hovorí, že existuje päť krokov alebo názorných ukážok ako redukovať nálady pomocou procesných kalkulácií, resp. AB techník, a to:

- **Redukovanie času alebo úsilia vyžadovaného na výkon činnosti:** kľúčovým elementom zlepšenia je redukovať čas a úsilie potrebné na výkon činnosti. Táto redukcia môže prísť z procesu alebo vylepšenia produktu.
- **Eliminovanie nepotrebných činností**: niektoré činnosti sú kandidátmi na eliminácii, pretože nie sú hodnotou pre zákazníka alebo nie sú podstatné na celkový chod firmy. Je možné znížiť činnosti narábajúce s materiálom (napr. spracovateľské) zmenami procesu alebo produktu, redukovaním počtu komponentov, používaním Group Technology buniek alebo tiež outsourcingom a pod.
- **Selektovanie nízko nákladových činností:** navrhovatelia produktov a procesov majú často na výber viacej konkurenčných činností. Toto ponúka príležitosť na redukciu nákladov a to výberom nákladovo výhodnejšej činnosti. Navrhovateľ produktu môže byť schopný špecifikovať typ činnosti nutnej na zhotovenie produktu.
- **Zdieľanie činností kdekoľvek je to možné:** ak má zákazník jedinečné a unikátne potreby, je potrené vykonávať špecifické činnosti na jej dosiahnutie. Teda, ak zákazník má obyčajné potreby, je nehospodárnym plytvaním neobslúžiť tieto potreby s rovnakými činnosťami. Napríklad, produktový navrhovateľ môže použiť bežnú časť v novom produktovom designe. Bežná časť je tá, ktorá je použitá vo viacerých produktoch na vykonanie rovnakých funkcií, napr. na tesniaci krúžok použitý vo viacerých modeloch auta.
- **Zlepšenie využitia nevyužitých zdrojov:** v konečnej analýze, náklady môžu byť redukované len ak sú zdroje efektívne využívané. Faktom je, že redukovanie sumy činnosti samo osebe neredukuje náradie alebo počet ľudí priradených k danej činnosti. Musia sa urobiť vedomé manažérske rozhodnutia na vyrovnanie sa s nevyužitými zdrojmi.

Metóda Activity Based Budgeting (ABB)

Činnosti znamenajú náklady konzumovaním zdrojov, aj keď výška spotrebovaných zdrojov záleží na dobyte po výsledku činnosti. Dopyt po činnosti, zase závisí na nákladovom objekte, ktorý spotrebúva činnosť. Preto Cooper a Kaplan [3] popisujú ABB ako opak ABC. Potreba ABB je motivovaná pozorovaním, že tradičný AB proces vo firme je vyjednávaním medzi manažérmi a najvyššími vedúcimi o pár malých percentuálnych zmenách oproti minuloročnému rozpočtu a zriedkavo skúma problémy ako produktivita a efektívnosť pri používaní zdrojov. S procesnou kalkuláciou ABB, sú manažéri nútení uvedomiť si, čo naozaj potrebuje zdroje. Keď má firma zavedený ABC systém, môže použiť informácie na svoj rozpočtový proces. Na zostavenie kalkulácie ABB Cooper a Kaplan hovoria, že sú potrebné nasledujúce kroky:

- manažéri zostavia plánovanú produkciu a objem predaja pre ďalšie obdobie,
- predpovedajú dopyt po činnostiach v organizácii,
- vykalkulujú dopyt po zdrojoch pochádzajúcich z týchto vyžadovaných činností,
- determinujú aktuálnu potrebu zdrojov založenú na modely výdavkov a kapacite činnosti.

Kapacita činnosti sa môže odlišovať od odhadovaného objemu produkcie, pretože niektoré zdroje je ťažko odhadnúť. Hlavným dôrazom kalkulácie ABB je odhadovanie dopytu každej činnosti a potom rozpočítať zdroje vyžadované na podporu tohto dopytu**.**

Metóda Activity Based Costing (ABC) a metóda Activity Based Management (ABM)

Metóda Acivity Based Costing (ABC), ktorá je metódou kalkulovania resp. priraďovania režijných nákladov na aktivity a z aktivít na produkty resp. služby sa v súčasnosti spája aj s koncepciou riadenia nákladov, čím vzniká systém Activity Based Costing resp. Acitivty Based Management (ABC/M).

Pozitívne znaky metódy ABC, resp. ABM viedli v praxi popísať ABC metódu ako: jednu z dvoch alebo troch najviac dôležitých inovácií manažérskeho účtovníctva dvadsiateho storočia. Pre kalkuláciu ABM bolo prirodzené, aby vzišla z ABC metódy. Metóda ABC, resp. ABM je jednou z pokrokov CM, ktoré sa logicky vyvodili a našli v krátkom čase obrovskú a priaznivú odpoveď. Kalkulácia ABM predstavuje komplexný systém riadenia nákladov, ktorý poskytuje informácie zo širokého spektra podnikových činností a ABM sa tak stáva zdrojom informácií, ktoré doposiaľ zostávali skryté. Využiteľnosť ABM je ďaleko širšia, než tomu bolo v prípade samotnej ABC, pretože kalkulácia nepracovala so zákazníkom či distribučným kanálom ako s nákladovým objektom. ABM teda poskytuje komplexné informácie o rentabilite jednotlivých zákaziek, zákazníkov, distribučných kanálov a jednotlivých trhov, čím sa ABM stáva nástrojom riadenia podniku a napĺňa tak zmysel slova „manažment“. Pomocou procesnej kalkulácie ABM odhalíme skutočnú ziskovosť produktov, zákazníkov, či distribučných kanálov, čo umožní firme aktívne hľadať spôsob, ako zvýšiť zisk a byť konkurencie schopná. Výhody procesnej kalkulácie ABM sú nasledovné:

- zisťovanie, meranie a ohodnocovanie nákladov jednotlivých aktivít a podnikových procesov,
- diagnostikovanie skutočných príčin vzniku nákladov,
- objektivizovanie dôležitých nákladových položiek,
- informácie o relevantných objemoch nákladov výrobkov a služieb,
- meranie ziskovosti jednotlivých výrobkov, zákaziek, zákazníkov a distribučných kanálov,

- identifikovanie a meranie nákladov aktivít neprinášajúcich hodnotu.

Procesná kalkulácia ABM je určená firmám produkujúcim širokú škálu výrobkov, firmám poskytujúcich služby rôznym zákazníckym segmentom prostredníctvom rôznych distribučných kanálov (banky, telekomunikácie, utility apod.), organizáciám verejného sektora (nemocnice, štátne inštitúcie, či samosprávne orgány) apod. Manažérom spomenutých typov organizácií dáva procesná kalkulácia ABM do rúk silný nástroj, ktorý môže znamenať výraznú konkurenčnú výhodu v zmysle schopnosti organizácie spoznať presnú výšku nákladov na podnikové procesy, činnosti a výkony. ABM kalkulácia je riadenie založené na sledovaní a meraní firemných činností na základe prebiehajúcich procesov a ich hierarchie. Procesná kalkulácia ABM umožňuje:

- merať výsledky vo väzbe na firemnú stratégiu,
- poskytovanie informácii o skutočnom využívaní zdrojov firmy,
- poukazovať na efektívne a neefektívne procesy,
- merať prebiehajúce procesy,
- určiť, ktoré činnosti sú neefektívne a ktoré je potrebné rozvíjať,
- merať a vyhodnocovať profit zákazníka, produktu, segmentu trhu, skupín zákazníkov,
- riadiť a poznať firmu z pohľadu zákazníka.

Kalkulácia ABM dopĺňa ABC kalkuláciu používaním ABC informácií v analýzach procesov na identifikovanie neefektívnych a nehodnotných činností. Zistilo sa, že náklady nemôžu byť riadené priamo. Čo však je možné, je riadenie činností, čo zapríčiňujú náklady. Fundamentálny princíp, ktorý majú v bežnom užívaní všetky ABM prístupy je, že sa zameriavajú na riadenie procesov, ktoré obsahujú činnosti skôr, ako na samotné nálady.

Turney [8] zastáva názor, že procesný prístup odráža potrebu organizácie pri vykonávaní činností, čo zapríčiňuje prácu a ako dobre je urobená. Organizácia môže použiť tento typ informácie na pomoc redukcie nákladov a vylepšenie výkonnosti a hodnoty prijímanej zákazníkmi. Podľa procesného prístupu Cokins [1] definuje metódu ABM ako: „Disciplínu, ktorá sa zameriava na manažment činností v jadre procesov, ako cestu ku kontinuálnemu zlepšeniu oboch: hodnotu prijímanú zákazníkmi a získaný zisk v zabezpečovaní tejto hodnoty“. Z tejto definície, si ABM metóda zakladá priamo na dvoch základných cieľoch. Prvým cieľom je zdokonaliť hodnotu prijímanú zákazníkmi a druhým cieľom vylepšiť zisk zabezpečením tejto hodnoty.

ZÁVER

Firma ako celok pozostáva z veľkého množstva samostatných činností, ktoré vykonáva, napríklad keď navrhuje produkt, vyrába ho, uvádza ho na trh, predáva ho a pritom ho servisne a reklamne podporuje. Každá z týchto činností môže prispieť k relatívnemu postaveniu firmy z hľadiska výšky nákladov a vytvárať základňu na ich diferenciáciu. Firmy v podstate konkurujú medzi sebou na úrovni zvládnutia činností a procesov. Len tie firmy, ktoré vykonávajú svoje procesy a činnosti s najvyššou úrovňou kvality, najnižším množstvom časových cyklov a najoptimálnejšími nákladmi sú tie, ktoré nakoniec na globálnom trhu prežijú. Výška nákladov firiem nevyhnutná na uspokojenie potrieb zákazníka sa tak stáva jedným z kľúčových faktorov úspešnosti firmy. Hlavnou podstatou riadenia nákladov vo firme je v každodennom usmerňovaní, prehodnocovaní a skvalitňovaní všetkých firemných procesov a činností. Východiskom na určenie procesov a činností akejkoľvek firmy sú potreby a požiadavky zákazníka, čiže prečo a pre koho firma funguje a aké je jej poslanie. Presná kalkulácia produktu alebo služby, ktorá odzrkadľuje skutočné náklady na konkrétny produkt alebo službu, je jednou z podstatných informácií nevyhnutnou na riadenie procesov. Firmy, ktoré chcú uspieť sa zameriavajú na efektivitu a flexibilitu vlastných aktivít a procesov

a ich optimalizáciu. Jedným z nástrojov, ktorý to umožňuje sú práve procesné kalkulácie a ich modifikácie, ktoré sú odvodené od hlavnej metódy, ktorou je metóda ABC. Najčastejšími dôvodmi prečo sa firmy rozhodujú pre zavedenie procesných kalkulácií sú znižovanie a optimalizácia nákladov, presnejšie mesačné výsledné kalkulácie a mesačné hodnotenie efektívnosti zákazníkov. Procesné kalkulácie v súčasnej dobe zavádzajú firmy bez obmedzenia veľkosti firmy a odvetvia, v ktorom pôsobia a podnikajú, pretože sú podporované vhodnými modernými softvérmi, čo uľahčuje prácu na získavaní, spracovaní a vyhodnocovaní informácií.

Procesné kalkulácie sú efektívnou metódou nielen na riadenie, resp. reguláciu nákladov, ale aj na strategické rozhodnutia vykonávané vo firme. Ukazuje sa, že firmy, ktoré poznajú a optimalizujú svoje procesy a aktivity, sú pripravené na zmeny spôsobené externým prostredím a sú schopné dosahovať požadovaný výkon a primeranú ziskovosť. Požiadavka procesného pohľadu na firmu a využitie jeho predností sa stáva nutnosťou v súčasnom konkurenčnom prostredí. Medzi hlavné oblasti prínosov procesných kalkulácií zahrňujeme: strategické riadenie, reinžiniering a zlepšovanie procesov, hodnotenie rentability produktov a zákazníkov a zlepšenie pohľadu na náklady firmy a jej funkčných častí.

LITERATÚRA

[1] COKINS, G.: *Activity Based Costing: Optional or Required?*. Transactions of AACE International 2002.

[2] COOPER, R. – SLAGMULDER, R.: *Activity-Based Budgeting – Part 2*. Strategic Finance, October 2000, No. 82. Arlington: Cost Management for Today`s Advanced Manufacturing Systems. 1991.

[3] COOPER, R., – KAPLAN, R. S.: *Implementing Activity-Based Cost Management: Moving from Analysis to Action.* New Jersey: Institute of Management Accountants, Montavale, 1993.

[4] KATO, Y. – BOER, G: – CHOW, W.: *Target Costing: An Integrative Management Procces.* Journal of Cost Management 1995.

[5] SERINA, P.: Manažérske náklady vo firme. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2006. ISBN 80-225-2177-9.

[6] TURNEY, PETER, B.: Common cents: *The ABC Performance Breakthrough*: How to succeed with activity–based costing. Hillsboro: Cost Technology 1991.

KONTAKT

Ing. Pavol Serina, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového hospodárstva
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b,
852 35 Bratislava
e-mail: serina@dec.euba.sk

ŠTÚDIA EKONOMICKÝCH DOPADOV LEVICKÝCH MLIEKARNÍ, A.S. NA REGIÓN

ECONOMIC IMPACT STUDY OF LEVICKÉ MLIEKARNE, A.S. ON REGION

Linda Síbertová, Adam Síbert

ABSTRACT

The main aim of this paper is to present economic impact study of Levické mliekarne, a.s. on region. An economic impact study examines the effect of an event on the economy in a specified area. It usually measures changes in business revenue, business profits, personal wages, or jobs. Production localization factors and partially indirect economic impacts of dairy company are analyzed. According to study results, impacts of Levické mliekarne are not solely regional. Regional impacts are recognizable mainly in job creation and loss of significance of the distance as localization factor. Nationwide character of economic impact is caused by dominant position of company in the Slovak milk powder production.

KEYWORDS

economic impact study, dairy industry, localization, job creation

JEL Classification

M21, R15

ÚVOD

V príspevku sa zameriavame na posúdenie regionálneho vplyvu Levických mliekarni prostredníctvom štúdie ekonomických dopadov. Na základe analýzy mliekarenského trhu na Slovensku sme sa rozhodli pre stredne veľký subjekt, ktorý má ako jeden z posledných tuzemskú vlastnícku štruktúru a vyrába tradičné slovenské výrobky. Z tohto pohľadu predstavujú Levické mliekarne, a.s. vhodný subjekt na vyjadrenie jeho ekonomických dopadov na región. Hodnotíme produkciu ako lokalizačný faktor spracovateľa a časť nepriamych vplyvov vo forme výpočtu množstva pracovných miest ekonomicky naviazaných na činnosť spoločnosti. Podobne ako pri sektorových analýzach sme na jednej strane sledovali dopyt mliekarne po surovom kravskom mlieku a iných produktoch (porovnanie nákladov mliekarne a tržieb dodávateľov) a dopyt odberateľov po výrobkoch mliekarne (porovnanie tržieb odberateľov a tržieb mliekarne). Pre výpočet multiplikátora pracovných miest sme výsledné pomerové ukazovatele vynásobili sumou počtu zamestnancov dodávateľov, resp. odberateľov.

Význam štúdie ekonomických dopadov

Ekonomické dopady sú vplyvy na úroveň ekonomickej aktivity na konkrétnom území. Možno ich hodnotiť prostredníctvom podnikateľského výsledku (alebo objeme tržieb), pridanej hodnoty (alebo hrubý regionálny produkt), bohatstvo (vrátane majetkových hodnôt),

[*] Ing. Linda Síbertová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, autorský podiel 50 %.

[**] Bc. Adam Síbert, Ekonomická univerzita v Bratislave, Národohospodárska fakulta, autorský podiel 50 %.

osobného príjmu (vrátane miezd) alebo počtu pracovných miest (Weisbrod – Weisbrod, 1997). Metodika štúdie ekonomických dopadov je vždy jedinečná, pretože je prispôsobená charakteru konkrétnej ekonomickej aktivity, ktorej vplyv hodnotíme avšak všetky sledujú: (Rehák – Šipikal – Labudová, 2010, s. 109-110)

- priame dopady, ktoré vyplývajú priamo z činnosti podniku,
- nepriame dopady vyvolané v iných podnikoch prostredníctvom dodávateľsko-odberateľských vzťahov,
- indukované dopady, ktoré predstavujú generované dodatočné dopady výdavkov zamestnancov a iné investície, ktoré sa prejavia v ostatných odvetviach (bývanie, stravovanie, doprava, služby).

Oxford Economics sa od roku 1981 zaoberá štúdiami ekonomických dopadov rôznych oblastí (od vládnych zákonov, zmeny daní, investícií až po vplyv podnikov na britskú ekonomiku). Experti organizácie v prípade podnikov vyčíslujú taktiež tieto tri druhy vplyvov. Na analýzu sú náročnejšie indukované vplyvy, nakoľko si vyžadujú rozsiahle dotazníkové prieskumy o výdavkoch nielen skúmaného podniku, ale i zamestnancoch naviazaných v ďalších odvetviach (dodávatelia a odberatelia).

Za hlavné dôvody tvorby takýchto typov štúdií o ekonomických dopadoch podnikov Oxford Economics uvádza (Oxford Economics, 2012):

- meranie ekonomických a sociálnych prínosov pre spoločnosť,
- predvídanie budúcich ekonomických a sociálnych dopadov (koľko pracovníkov, resp. financií je ohrozených rôznymi trendmi a ktoré odvetvia to následne postihne),
- vyčíslenie ekonomického dopadu vládnej politiky na dané subjekty, resp. odvetvia,
- marketing podniku, resp. územia (jednanie s vládou o poskytnutie dotácií, úverov, inej formy podpory a vyčíslenie dopadov takejto podpory pre región)

Na Slovensku má veľmi málo podnikov záujem o takéto druhy štúdií. Komplexné štúdie sú časovo a finančne náročné, štruktúra trhu slovenských podnikov je značne fragmentovaná a presné vyčíslenie dopadov je tak výrazne sťažené. Podniky taktiež s neochotou dávajú k dispozícii interné údaje o dodávateľoch, odberateľoch a množstvách ich dodávok, resp. odberov.

Charakteristické črty mliekarenského priemyslu na Slovensku

Charakteristickými črtami mliekarenského priemyslu na Slovensku sú špecifické vlastnosti mlieka (z ktorých vyplývajú špecifické požiadavky na vzdialenosť mliekarní od výrobného centra), socioekonomická situácia farmárov, silná pozícia spracovateľov na trhu a charakter mlieka ako cennej a extrémne drahej suroviny.

Špecifickými vlastnosťami mlieka sú jeho zloženie a frekvencia produkcie. 90 %-ný podiel vody, ktorý spôsobuje jeho objemnosť a veľkú váhu spolu s jeho dennou produkciou majú za následok finančne náročnú prepravu. V súvislosti s hygienickými normami je stanovený nákladový limit vzdialenosti, do ktorej môže byť mlieko dopravené, resp. predané. Kvalitatívne štandardy a regulácia majú pri produkcii mlieka v porovnaní s ostatnými poľnohospodárskymi produktmi oveľa významnejší vplyv.

Socioekonomická situácia farmárov je determinovaná štruktúrou trhu, na ktorom pôsobí veľké množstvo drobných podnikateľov so slabou vyjednávacou pozíciou. Jednou z charakteristík trhu mlieka sú vysoké fixné náklady, kvôli ktorým majú farmári obmedzenú možnosť ovplyvniť cenu. Vzhľadom na dennú frekvenciu produkcie predstavuje pre farmárov mlieko zdroj každodenných príjmov. Výroba mlieka je taktiež náročná na pracovnú silu a to

nielen v činnostiach samotnej produkcie, ale aj prepravy, spracovania a dodania. Práve z uvedených dôvodov zapojenia širokého spektra činností a tým pádom aj pracovných pozícií sa produkcia mlieka v západných krajinách považuje za kľúčovú zložku rozvoja vidieka.

Odhaduje sa, že spracovanie 80 % až 90 % mliečnych produktov kontroluje sieť malého počtu súkromných podnikov, ktoré sú často obviňované prvovýrobcami z kartelového ovplyvňovania výkupných cien. Pozadie tejto silnej pozície pramení z vyššie spomenutých faktorov. Fragmentovaní farmári musia mlieko predávať každý deň inak bez možnosti vyčkávania na lepšiu situáciu na trhu (čo si môžu dovoliť napríklad producenti obilia a pod.).

Mlieko ako cenná a extrémne drahá surovina je súčasťou každodennej spotreby. Môže byť použité na výrobu širokej palety produktov, ktoré kombinujú vlastnosti ľahkej stráviteľnosti, vysokej výživovej hodnoty a zároveň vysokej kvality (niekedy býva označované aj ako biele zlato). Extrémne drahé najmä preto, lebo si vyžaduje náročný proces spracovania do podoby finálnych výrobkov s vysokou pridanou hodnotou (spracovaním sa zvyšuje hodnota suroviny ale zároveň aj cena). Výsledkom je, že spracovateľský priemysel je pre farmárov oveľa dôležitejší ako pri iných poľnohospodárskych produktoch. Spracovanie mlieka v továrňach si vyžaduje dodržiavanie vysokých štandardov kvality a technológií a špecializovanú pracovnú silu. (Falvey – Chantalakhana, 1999)

Charakteristika spoločnosti Levické mliekarne, a.s.

Levické mliekarne n.p. so sídlom v Leviciach vznikli v januári 1953 a pod tento podnik patrili závody: Levice, Bátovce, Tekovské Lužany, Štúrovo, Komárno a Nové Zámky. V roku 1992 sa privatizáciou stal akciovou spoločnosťou s názvom Levické mliekarne, a.s. Spoločnosť zamestnáva v priemere 200 ľudí a radí sa medzi najvýraznejšie podnikateľské subjekty regiónu Levice.

Hlavnou podnikateľskou činnosťou Levických mliekarní je nákup surového kravského mlieka a jeho následné spracovanie do podoby rôznych mliečnych výrobkov (predovšetkým syrov a sušeného mlieka). Mliekarne vykupujú zhruba 5% slovenského mlieka. Ročne vyprodukujú zhruba 6,5 % syrov a v prípade sušeného mlieka dosahujú takmer 70 % podiel na slovenskej výrobe. Keďže ročná spotreba Slovákov predstavuje približne 5,9 milióna kilogramov sušeného mlieka (1,1 kg ročne na osobu), produkcia v Leviciach predstavuje zhruba 51,53 %. Sušené mlieko sa používa najmä v pekárenstve, výrobe cukroviniek, čokolád, dezertov, smotany, jogurtov a slúži ako dôležitý výživový doplnok pre bábätká, invalidov a športovcov. Priemerný Slovák spotrebuje 10,4 kg syrov ročne, čo v celoslovenskom meradle predstavuje cca 56,1 miliónov kilogramov syru. Vzhľadom na objemy výroby Levických mliekarní dokážu zabezpečiť 4,1 % ročnej spotreby syrov na Slovensku, t.j. cca 220 tisíc ľudí.

Na základe štruktúry výroby je zrejmé, že regionálny vplyv spoločnosti je z tohto hľadiska veľmi nízky a ťažko merateľný, nakoľko sa produkty dostávajú do nákupných košíkov domácností po celom Slovensku. Výroba spoločnosti má teda skôr celonárodný charakter strategického významu než regionálny. Na tento trend upozorňuje aj štúdia Mlieko – Situačná a výhľadová správa k 31.12.2012 (Šajbidorová, 2013).

V oblasti výskumu a vývoja spoločnosť spolupracuje so Slovenskou poľnohospodárskou univerzitou v Nitre, Slovenskou technickou univerzitou v Bratislave a je zapojená do medzinárodného projektu „Kontrola kvality regionálnych mliečnych výrobkov využitie nových bioanalytických metód", slovensko-maďarského projektu cezhraničnej spolupráce financovaného EÚ.

Strata významu vzdialenosti ako jedného zo základných faktorov lokalizácie

Z pohľadu regionalizácie mliekarenského priemyslu sú v prípade Levických mliekarní zaujímavé vzdialenosti od výrobného miesta. V nasledujúcej tabuľke sú uvedené údaje o počte zamestnancov, výške ich výnosov v roku 2012 a vzdialenosti dodávateľov Levických mliekarní od výrobného miesta Levice.

Tabuľka 1 Zoznam dodávateľov spoločnosti Levické mliekarne, a.s. v roku 2012 a ich vzdialenosť od výrobného miesta Levice.

Dodávateľ	Počet zamestnancov	Výnosy	Umiestnenie/vzdialenosť
Odbytové družstvo mlieka Levice	2	7 998 709 €	Levice
AGROMA družstvo	4	3 842 774 €	Veľký Krtíš 75km
T - ZONE, s.r.o.	2	15 799 194 €	Jelka 110km
ARVUM, Poľnohospodárske družstvo	123	2 706 021 €	Vrakúň 129km
ZSE Energia, a.s.	99	911 222 000 €	Bratislava 148km
SE Predaj, s. r. o.	21	189 905 000 €	Bratislava 148km
Západoslovenská vodárenská spoločnosť, a.s.	1 515	62 633 000 €	Nitra 55km
spolu	1 641	1 194 106 689 €	-

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov z ročných správ a účtovných závierok spoločností.

Predpoklad, že lokálni dodávatelia majú byť v okruhu zhruba 50 kilometrov, ktorý vyplýva z vyššie uvedených faktorov lokalizácie mliekarenského priemyslu, spĺňa len jeden dodávateľ (Odbytové družstvo mlieka Levice). Zaujímavá je skutočnosť, že ostatní dodávatelia mlieka sú o 50 % až 150 % vzdialenejší. Levické mliekarne však nie sú výnimkou pri nezohľadnení faktora vzdialenosti. Svrčinovská mliekareň už v roku 1997 odberala mlieko na spracovanie až z Veľkého Medera a to sa už dostávame na vzdialenosť zhruba 250 kilometrov. Možno teda konštatovať, že sa vytráca význam vzdialenosti ako faktora lokalizácie spracovateľov mlieka. Blízkosť producentov surového mlieka zohráva menšiu úlohu a dodávky zo vzdialeností aj 150 km sa stávajú bežnými.

Počet pracovných miest z pohľadu odberateľsko-dodávateľských väzieb

Hlavnými odberateľmi Levických mliekarní sú veľké obchodné reťazce so sídlom v Bratislave, ktoré disponujú logistickými centrami po celom Slovensku. Významným odberateľom je aj spoločnosť I.D.C. Holding ponúkajúca výrobky pod značkami Sedita alebo Figaro. Výrobky z Levických mliekarní sú teda distribuované do obchodov po celom Slovensku. V nasledujúcej tabuľke je uvedený zoznam odberateľov Levických mliekarni, počet ich zamestnancov a vzdialenosť od Levíc.

Tabuľka 1 Zoznam odberateľov spoločnosti Levické mliekarne, a.s v roku 2012 a ich vzdialenosť od výrobného miesta Levice.

Odberatelia	Počet zamestnancov	Výnosy	Umiestnenie/vzdialenosť
TESCO STORES SR, a.s.	9 872	1 313 227 000 €	Bratislava 148km
COOP Jednota Slovensko	13 143	1 801 000 000 €	Bratislava 148km
METRO Cash & Carry SR s. r. o.	1 374	426 472 935 €	Ivanka pri Dunaji 130km
I.D.C. Holding, a.s.	919	97 964 566 €	Bratislava 148km
MILKPOL Slovakia, s.r.o.	4	9 164 798 €	Nitra 55km
spolu	15 440	2 334 602 299 €	-

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov z ročných správ a účtovných závierok spoločností.

Prepočítaním nákladov, resp. výnosov Levických mliekarní na tržby dodávateľov a odberateľov získame počet pracovných úväzkov naviazaných na činnosť, resp. produkty spoločnosti. V prípade dodávateľov je to 36 pracovných miest a v prípade odberateľov 143 pracovných miest. Spolu je teda vytvorených 179 pracovných miest a multiplikátor pracovných miest je v prípade Levických mliekarní na úrovni 2,05.

ZÁVER

Na základe štúdie ekonomických dopadov Levických mliekarní možno konštatovať, že dopady nemajú výhradne regionálny charakter. Z regionálneho pohľadu možno z pohľadu koncentrácie dodávateľov a odberateľov spoľahlivo identifikovať ako územie vplyvu juh západného a stredného Slovenska. Široký rádius je spôsobený stratou významu vzdialenosti ako jedného z primárnych faktorov lokalizácie spracovateľov mlieka. Celkovo je v dodávateľsko-odberateľskom reťazci vytvorených 179 pracovných miest s hodnotou multiplikátora 2,05.

Zo štruktúry odberateľov Levických mliekarní vyplýva, že pôvodné výrobné družstvá nedokázali po prechode na trhovú ekonomiku plne využiť svoj potenciál a vytvorili tak priestor pre vstup medzičlánkov - subjektov, ktoré vstupujú medzi prvovýrobcov a spracovateľov. Tieto subjekty umelo zvyšujú objem tržieb celého odvetvia a limitujú tak vypovedaciu schopnosť štúdie ekonomických dopadov. Výsledným paradoxom je, že najviac pracovných miest je vytvorených na strane odberateľov a nie v samotnej prvovýrobe (dodávky energií a surového kravského mlieka). Príčinou je nedokonalosť použitej metodiky, nakoľko abstrahuje od holdingových typov spoločností na Slovensku. Výsledky skresľujú aj medzičlánky (spoločnosti a družstvá), ktoré majú často niekoľko zamestnancov (2-5) a niekoľko miliónové tržby. Avšak podiel ich vlastných tovarov a služieb na tržbách sa pohybuje v desať tisícoch Eur. Podniky holdingového typu skresľujú výsledný efekt z dôvodu fragmentácie vlastnej výrobnej štruktúry na niekoľko ďalších – dcérskych – spoločností. Napriek uvedeným nedostatkom prináša štúdia ekonomických dopadov prínosy, nakoľko zobrazuje priamy vplyv podniku na iné subjekty, s ktorými priamo obchoduje. Tento priamy vplyv možno interpretovať ako minimálny počet pracovných miest, ktoré sú na činnosť mliekarne naviazané.

Celonárodný charakter ekonomických dopadov Levických mliekarní sa prejavuje predovšetkým v oblasti výroby. Spoločnosť dosahuje dominantné postavenie na trhu slovenskej výroby sušeného mlieka s podielom 70 %. Keďže odberateľmi sušeného mlieka sú

nadväzujúce odvetvia potravinárstva s prevádzkami po celom Slovensku, dopady spoločnosti z hľadiska výroby sa z regionálneho významu presúvajú na celoštátnu úroveň.

LITERATÚRA

[1] FALVEY, L. - CHANTALAKHANA, C. 1999. *Smallholder Dairying in the Tropics* [online]. 1999, [cit. 12.01.2014]. Dostupné na: <http://www.ilri.org/InfoServ/Webpub/fulldocs/SmHDairy/Toc.htm#Table of Contents>.

[2] OXFORD ECONOMICS. 2012. *Economic Impact - Companies and Industries* [online]. 2012, [cit. 12.01.2014]. Dostupné na: <http://www.oxfordeconomics.com/economic-impact/companies-and-industries/overview>.

[3] Ročné správy a účtovné závierky spoločnosti Levické mliekarne, a.s. a jej dodávateľov a odberateľov.

[4] ŠAJBIDOROVÁ, V. 2013 *Mlieko, Situačná a výhľadová správa k 31.12.2012* [online]. 2013 [cit. 12.01.2014]; dostupné na: <http://www.vuepp.sk/dokumenty/komodity/2013/mlieko.pdf>.

[5] ŠIPIKAL, M. - REHÁK, Š. - LABUDOVÁ, V. 2010. *Metódy a techniky regionálnej analýzy*. Bratislava : Ekonóm, 2010. 153 s. ISBN 978-80-225-2893-1.

[6] WEISBROD, G. – WEISBROD, B. 1997. *Measuring Economic Impacts of Projects an Programs*. [online]. 1997, [cit. 13.04.2014]. Dostupné na <http://www.edrgroup.com/images/stories/Transportation/econ-impact-primer.pdf>.

KONTAKT

Ing. Linda Síbertová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: linda.sibertova@gmail.com
interná doktorandka
školiteľ: doc. Ing. Anna Neumannová, CSc.

Bc. Adam Síbert
Ekonomická univerzita v Bratislave
Národohospodárska fakulta
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: adamsibert@mail.t-com.sk
školiteľ: doc. RNDr. Viera Vlčková, CSc.

ŠPECIFICKÉ MOŽNOSTI PODNIKANIA MALÝCH PIVOVAROV
PARTICULAR BUSINESS POSSIBILITIES FOR SMALL BREWERIES

Michaela Strižencová

ABSTRACT

The change of consumer preferences towards the special, high quality beers produced in small breweries and microbreweries occurs during the last period. Running such a business requires both a lot of time and enough financial resources. The article deals with two trends in brewing as a business. First one is the cooperation of monasteries and breweries based on licence agreement, second is the model of gypsy brewery/contract brewing.

KEY WORDS

small and medium-sized enterprises, breweries, monk, monasteries, trapists, licence, flying brewers, contracted brewery

JEL Classification

M13, M21

ÚVOD

V posledných rokoch sa zvyšuje dopyt po kvalitných pivách z malých pivovarov a mikropivovarov. Podnikanie v tejto oblasti však nie je jednoduché. Okrem toho, že založenie malého pivovaru trvá niekoľko mesiacov, nie je to lacná záležitosť. Celkové finančné náklady sa odhadujú na 250 000 eur. Keďže malé pivovary patria do kategórie malých podnikov, k ich nevýhodám patrí tak ako v prípade ostatných malých podnikov aj obmedzená možnosť získania potrebných finančných prostriedkov. Trendom, ktorý sa v poslednom období dostáva aj na Slovensko, sú tzv. „pivovary bez pivovaru“, pre ktoré sa používajú aj názvy „gypsy brewery“ alebo „contract brewing“, ktoré si nevyžadujú vlastné vybavenie a preto môžu byť riešením nedostatku financií.

Druhým trendom, ktorému sa článok venuje, je pokračovanie v tradícii varenia piva v kláštorných pivovaroch. Niektoré kláštory naďalej vyrábajú pivo tradičným spôsobom vo svojich priestoroch, čoraz častejšie sa však stretávame so spoluprácou medzi kláštormi a klasickými pivovarmi, ktoré na základe licencie vyrábajú a uvádzajú na trh pivá varené podľa tradičných kláštorných receptúr. V súčasnosti sa s takouto spoluprácou môžeme stretnúť i v krajinách ako je Poľsko alebo Česko.

Z histórie pivovarníctva

Pivovary v komerčnom zmysle sa po prvýkrát objavujú na prelome 12. a 13. storočia. Podľa väčšiny zachovaných historických dôkazov boli jedinou inštitúciou, v ktorej bolo pivo vyrábané už predtým, kláštory. Práve kláštorom sa pripisuje i prvenstvo v používaní chmeľu. Niektoré nálezy však naznačujú, že výroba piva v dávnej minulosti nebola ovládaná výlučne kláštormi. V záznamoch z obdobia rokov 859 – 875 pred naším letopočtom sa síce spomínajú tzv. humularia, čiže chmeľové záhrady benediktínskych mníchov v bavorskom kláštore

[*] Ing. Michaela Strižencová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikových financií, podiel na projekte VEGA č. 1/0042/13 100%

Freisingen, neexistuje však stopercentný dôkaz, že chmeľ bol skutočne použitý v kláštorných pivách a nie na medicínske účely. V každom prípade však niektoré kláštory patrili medzi prvé „firmy“, ktorým bolo udelené právo používať tzv. gruit, teda zmes prísad, ktoré mali pivu dodať špecifickú chuť a ďalšie charakteristické vlastnosti. Kláštory spočiatku vyrábali pivo pre vlastnú potrebu, neskôr však získali práva na jeho predaj a stali sa veľmi výnosnými podnikmi. Keďže kláštory aktívne podporovali pivovarnícke umenie, ich pivo sa stalo populárnym a jeho kvalita systematicky rástla. Postupne začali vyrábať pivo aj obyvatelia rozrastajúcich sa miest, čo vyvolalo zavedenie daní z piva. S cieľom zabezpečiť príslušnú úroveň kvality piva na trhu vydal v roku 1516 bavorský kráľ Wilhelm IV. tzv. Zákon o čistote piva (Reinheitsgebot), podľa ktorého mohli byť pri výrobe piva používané iba tri suroviny – jačmeň, chmeľ a čistá voda. Po zjednotení Nemecka v roku 1871 sa zákon rozšíril aj do ostatných krajín. Platí dodnes a je najstarším zákonom súvisiacim so živnosťou na svete. Zlepšenie kvality piva prispelo i k zvýšeniu jeho predaja.

Trapistické vs. kláštorné pivá

Kláštorné pivovary existujú i v súčasnosti. Výrobou piva sú stále slávni cisterciáni, dominikáni, františkáni alebo mnísi z rádu paulínov. Najznámejším strediskom kláštorných pív je Belgicko. Väčšina fungujúcich kláštorov v tejto krajine stále produkuje pivo. Najznámejšie značky belgických kláštorných pív sú Chimay, Orval, Rochefort, Westmalle, Westvleteren.

Väčšina existujúcich pivovarov má len lokálny význam, výnimkou je svetoznáme trapistické pivo. Napriek tomu, že sa niekedy týmto názvom označuje celá kategória vrchne kvaseného piva so zvyškovým cukrom, pri ktorom prebieha sekundárne kvasenie i vo fľašiach, pravé trapistické pivo sa musí vyrábať v kláštore obývanom spoločenstvom trapistických mníchov, teda príslušníkov prísne uzatvoreného cisterciánskeho rádu. V súlade so zákonom o pive môžu byť trapistické pivá vyrábané iba a výlučne mníchmi, ktorí zodpovedajú za ich výrobu. Pivo sa musí vyrábať v areáli kláštora, výroba musí prebiehať za účasti alebo aspoň pod priamym dozorom mníchov (aby nedošlo k zneužitiu názvu) a zisk z predaja nemôže byť použitý na vlastné obohatenie. Väčšina zisku musí byť použitá na charitu a iné sociálne účely. V súčasnosti sa trapistické pivo vyrába iba v deviatich európskych kláštoroch, šesť z nich sa nachádza na území Belgicka, dva v Holandsku a jeden v Rakúsku. V decembri 2013 sa novým trapistickým kláštorom, ktorý môže označovať svoje pivo ako Authentic Trapist Product, stal kláštor v meste Spencer v Massachusets, prvý z takýchto kláštorov nachádzajúcich sa mimo európskeho kontinentu.[1]

Trapistické pivá predstavujú špecifickú podskupinu kláštorných pív s presne vymedzenými pravidlami. Nie je presne definované, kedy pivo môže byť označené ako kláštorné, svoje pivá takto môže označovať v podstate každý výrobca. Pivá označované ako kláštorné sa v súčasnosti stávajú akousi novou módou na trhu, ich cena je pomerne vysoká. Niektoré kláštory naďalej vyrábajú pivo, už však nie iba pre vlastnú potrebu, ale na komerčnej báze, pričom si zabezpečujú i distribúciu. Druhou možnosťou je nadviazanie spolupráce s pivovarmi, ktoré pomocou nových technológií vyrábajú pivá na základe starých kláštorných receptúr, pričom im kláštory udelia na svoj produkt licenciu. Takýmto spôsobom vzniklo niekoľko druhov pív napríklad i v Poľsku a v Česku.

Spolupráca kláštorov a pivovarov v Poľsku

Poľskí mnísi varili výborné pivá, pričom vychádzali z receptúr pochádzajúcich z Nemecka, Francúzska, Belgicka a Švajčiarska. Známym bol napríklad kláštorný pivovar v Zebrzydowiciach, ktorý bol založený v roku 1828. Pivovarnícku kultúru šíril najmä rád

[1] Spracované podľa: http://pivni.info/glosy/876-charakteristika-trapistickych-klasternich-pivovaru.html

cisterciánov, tradícia výroby kláštorného piva na báze pramenitej vody v opátstve Szczyrzyc siaha až do roku 1623. V období druhej svetovej vojny bol poľský pivovarnícky priemysel značne zničený, situácia sa zlepšila až po roku 1990. Privatizácia pivovarov, noví majitelia, moderné technológie, veľké investície, vstup pivovarov na burzu, lepšia reklama a marketing, to všetko prispelo k zlepšeniu kvality poľského piva.

Prvým poľským kláštorným pivom, ktoré sa objavilo na trhu, bolo pivo Frater, ktoré spája starú cisterciánsku tradíciu s modernou technológiou varenia piva. Cisterciánsky rád sa s kláštorným pivom spájal už veľmi dávno. Prvé zmienky o varení piva v kláštore v opátstve Szczyrzyc pochádzajú z roku 1628. V roku 1824 bol v priestoroch patriacich ku kláštoru vybudovaný pivovar, ktorí prevádzkovali mnísi a pivo sa v ňom varilo ručne. Výroba tamojšieho piva vychádzala z tradičných receptúr, ktoré mnísi dlhé roky ukrývali. V rokoch 1945 – 1951 bol pivovar jediným fungujúcim kláštorným pivovarom v dejinách socialistických krajín, ktorý bol vlastníctvom katolíckeho rádu. V roku 1951 bol znárodnený, cisterciáni ho získali späť v roku 1993. Výroba piva bola obnovená, nevrátili sa však k tradičnej cisterciánskej receptúre, stratenej niekde v kláštorných archívoch. Kvôli finančným ťažkostiam a nedostatku prostriedkov na obnovu historického objektu však museli výrobu piva zastaviť a v roku 1997 pivovar zavrieť. Z dôvodu vysokého zadlženia mala byť budova pivovaru daná do dražby, avšak vďaka tomu, že bol pivovar vyhlásený za historickú pamiatku, bola dražba zrušená. Od roku 1998 sa niekoľkokrát pokúsili výrobu obnoviť, bohužiaľ neúspešne. Nakoniec v roku 2003 podpísala spoločnosť Dominium Sp. z o.o. reprezentujúca záujmy kláštora dohodu s pivovarom Belgia, na základe ktorej začala od roku 2004 licenčná výroba piva značky Frater v meste Kielce. Je to pivo plzenského typu vyrábané z najlepších surovín na základe receptúry zostavenej podľa starých dokumentov, ktoré sa nakoniec našli a mnísi ich pivovaru Belgia sprístupnili. Okrem detailného popisu surovín , ktoré boli používané pri výrobe piva na začiatku dvadsiateho storočia, obsahovali dokumenty aj inštrukcie týkajúce sa samotného procesu varenia (teplota, množstvo surovín, čas varenia atď.). Na výrobu piva Frater bol použitý unikátny slad rovnakej kvality ako v minulosti a voda zo studne. Pivo bolo vyrábané v rokoch 2003 – 2007. Vo svete a v niektorých európskych krajinách nie je podobná spolupráca medzi rehoľnými rádmi a pivovarmi novinkou, úspešnosť vstupu kláštorného piva na poľský trh teda ťažila z popularity, akej sa podobné nápoje tešia už dlhšiu dobu.

Pivo značky Frater bolo na poľskom trhu nahradené regionálnym pivom značky Mnich, s predajom ktorého začala spoločnosť Produkty Klasztorne. Spoločnosť dodáva svoje produkty, ktorými sú okrem piva polotovary a mliečne výrobky predovšetkým do veľkých miest ako Varšava, Poznaň, Krakov, Gdańsk a Katovice.[2]

Spolupráca kláštorov a pivovarov v Čechách

Prvá zmienka o pivovarníctve na území bývalého Československa pochádza z roku 993 z Břevnovského kláštora.[3] Chmeľ sa v historických dokumentoch pochádzajúcich z českých krajín prvýkrát spomína už v jedenástom storočí, mimo kláštorov sa však naďalej vyrábali nechmelené pivá.

Jedným z českých kláštorov, v ktorom sa podarilo obnoviť tradíciu varenia piva, je benediktínsky kláštorný pivovar sv. Vojtecha. Nachádza sa v areáli starého benediktínskeho kláštora v Prahe na Břevnove v barokovom objekte bývalých stajní. Kapacita zariadenia je okolo 3000 hektolitrov ročne.[4] Břevnovský kláštor sa podľa niektorých zachovaných dokumentov považuje za prvé miesto v Čechách, na ktorom sa varilo pivo. V pivovare

[2]http://www.portalspozywczy.pl/handel/wiadomosci/produkty-klasztorne-poszerzaja-game-produktow-wprowadzaja-nowa-marke,95012.html
[3] http://www.urpiner.eu/sk/historia-piva
[4] http://www.brevnov.cz/CS/klasterni-pivovar

s názvom Břevnovský kláštorný pivovar Sv. Vojtěcha sa dnes varí vysokokvalitné pivo s názvom Břevnovský Benedict.

O obnovu kláštornej tradície sa pokúsili aj v pivovare v Želive, kde varili mnísi pivo až do požiaru v roku 1907. Prvé zmienky o varení piva pochádzajú zo 14. storočia. Pivo sa začalo znovu variť až v roku 2003 po založení Kláštorného pivovaru Želiv, ten však v dôsledku zastaranej technológie a finančných problémov v roku 2009 svoju činnosť ukončil. Po rekonštrukcii pivovaru bol v roku 2010 založený Želivský kláštorný pivovar, ktorý už využíva modernú výrobnú technológiu a pre záujemcov uskutočňuje exkurzie do pivovaru a víkendové varenie piva. Počas exkurzií, ktoré sa konajú denne, sa záujemcovia dozvedia zaujímavé informácie o histórii pivovaru, technológii varenia a na záver majú možnosť ochutnať vyrábané pivá. Rekonštrukcia a použitie nových technológií umožňuje podstatne zvýšiť ročnú produkciu pivovaru. V súčasnosti varia v kláštore šesť druhov pív, ktoré sú pomenované po významných tamojších opátoch: Haštal, Salesius, Milo a Drslav.[5]

Ďalšou snahou o obnovenie kláštorného pivovarníctva je Kláštorný pivovar Strahov, ktorý zatiaľ prosperuje veľmi dobre. V súlade so zákonom o čistote piva je pivo Sv. Norbert vyrábané iba z prírodných surovín. Prvé zmienky o pivovare patriacom k Strahovskému kláštoru pochádzajú z prelomu 13. a 14. storočia. Pivovar, ktorý bol zrušený v roku 1907, bol obnovený až v roku 2000.

Hlboké korene má aj pivovarníctvo vo Vyššom Brode, už v roku 1380 tu varili pivo mnísi v cisterciánskom kláštore. Tradíciu oživilo otvorenie minipivovaru Vyšší Brod, ktorý ročne vyrobí okolo 500 hektolitrov piva. Cisterciánski mnísi sa snažia o opätovné získanie bývalej kláštornej varne, o ktorú prišli v päťdesiatych rokoch. Majú v pláne vrátiť sa k pivovarníckemu remeslu, s čím im prisľúbil pomoc vo forme zaškolenia majiteľ minipivovaru.

Lietajúce pivovary

V poslednom období sa preferencie spotrebiteľov piva presúvajú smerom ku kvalitnejším pivám s unikátnou chuťou a kvalitou pochádzajúcim z malých regionálnych pivovarov a minipivovarov. Keďže malé pivovary patria do kategórie malých podnikov , aj ich výhody a nevýhody sú podobné výhodám a nevýhodám malých podnikov. Ťažkosti súvisiace so získaním kapitálu potrebného pre založenie pivovaru môžu mnohých odradiť. Ak sa im aj potrebné prostriedky podarí zaobstarať, kým si prvýkrát uvaria pivo vo vlastnom pivovare môže prejsť aj rok. Takzvané pivovary bez pivovaru, resp. lietajúce pivovary majú svoju tradíciu v zahraničí, predovšetkým v USA a v Dánsku, odkiaľ pochádza aj známy priekopník tohto tzv. kočovného pivovarníctva, Mikkel Borg Bjergso so svojím pivovarom Mikkeler. V poslednom období sa takýto spôsob podnikania objavuje aj u nás. Okrem spomenutých názvov sa takéto pivovary označujú pojmami gypsy brewery, contract brewing, nájomné varenie piva. Ide v podstate o pivovar, ktorý nemá vlastné zariadenie a jeho majetkom je len značka.

Podľa Brewers Association[6] sa pojmom „contract brewing“ označuje podnik, ktorý si prenajme existujúci pivovar, aby vyrábal jeho pivo. Takýmto podnikom môže byť aj pivovar, ktorý si prenajme iný pivovar, aby vyrábal doplnkové pivo. Prenajímajúca spoločnosť má na starosti marketing, predaj a distribúciu svojho piva, výrobu piva a balenie ponecháva väčšinou na svojho výrobcu – pivovar.

[5] Spracované podľa: http://zeliv.eu/klasterni-pivovar/o-nas/
[6] http://www.brewersassociation.org/pages/business-tools/craft-brewing-statistics/market-segments

Connellova definícia[7] sa s predchádzajúcou zhoduje v tom, že „contract brewing“ vzniká vtedy, keď si podnik prenajme existujúci pivovar na výrobu svojho piva. Existuje však niekoľko stupňov „contract brewing“ v závislosti od rozsahu povinností, ktoré si spoločnosť dohodne s existujúcim pivovarníkom. V prípade, že je prenajímajúcim podnikom maloobchod alebo veľkoobchod, môže sa rozhodnúť, že si prenajme pivovar, čiže „contract brewer“, aby vykonával všetko od varenia piva a balenia až po zdokonalenie receptu. V prípade, že je prenajímajúcim podnikom iný pivovar, tento sa môže rozhodnúť vytvoriť originálny recept sám, a potom si dohodnúť výrobu a zodpovednosť za ďalšie činnosti súvisiace s varením a distribúciou piva s pivovarom, ktorý je jeho „contract brewer“. V niektorých prípadoch sa podnik môže rozhodnúť, že všetky funkcie bude zabezpečovať sám a pivo bude vyrábať prostredníctvom prenájmu budovy a vybavenia iného, existujúceho pivovaru. V tomto prípade je spoločnosť tzv. „nájomným pivovarom“ a činnosť vykonáva prostredníctvom „hostiteľského pivovaru“. Ide v podstate o tzv. striedavé vlastníctvo pivovaru. Obe strany teda používajú pivovar striedavo a výrobe piva sa venujú každá samostatne.

V Česku a na Slovensku sa pojmy lietajúci pivovar, gypsy brewery a contract brewing stotožňujú, pričom pre takýto pivovar sú charakteristické nasledovné vlastnosti:[8]

- nemá vlastnú výrobu (nie je nutná investícia do stavby pivovaru
- je majiteľom receptu a názvu značky
- ponúka väčšie množstvo značiek a častejšiu zmenu ponuky
- predáva väčšinou nevšedné a špeciálne pivá

Množstvo uvareného, resp. predaného piva za rok sa v prípade lietajúcich pivovarov pohybuje medzi 100 až 200 hektolitrami za rok.

Príkladom lietajúceho pivovaru v Česku je napríklad pivovar Nomád, ktorý varí pivo v rôznych pivovaroch. Ide o klasický prípad kočovného pivovaru, pre ktorý je zo spomínaných názvov najvhodnejší práve „gypsy brewery“. Pivovar plánuje rozšíriť spoluprácu i za hranice a spolupracovať so zahraničnými sládkami a pivovarmi. Okrem rôznych pivných festivalov sú pivá z pivovaru Nomád v ponuke v pivotéke Pivní rozmanitost a v pivniciach a zariadeniach, ktoré ponúkajú tzv. rotujúce pivá.[9] Ďalšími takýmito českými pivovarmi sú napríklad Falkon a Prager Laffe.

Na slovenskom trhu piva sa už tiež objavilo niekoľko kočovných pivovarníkov - PADRE Craft Brews z Košíc, Hellstork zo Senice a JAMA Craft Brewery zo Slovenského Grobu. Prvý slovenským pivovarom, ktorý im umožnil variť si svoje pivo, bol bratislavský Richtár Jakub.

Na poľskom pivnom trhu začal začiatkom roku 2012 pôsobiť pivovar s názvom AleBrowar. Ide tiež o pivovar bez pivovaru, ale na rozdiel od pivovarov Nomád alebo Falkon nekočuje, varí pivo iba v jednom pivovare – Gsciszewo – patrí teda k tzv. „contract brewing.“

ZÁVER

Výroba piva je spájaná s kláštormi už od dávnej minulosti. Ich pivá neboli vyrábané klasicky, tzv. spodným kvasením, ale produkovali rôzne druhy vrchne kvasených pív, predovšetkým typu ale. I v súčasnosti niektoré kláštory a opátstva vyrábajú pivo tradičným spôsobom, zatiaľ čo iné presunuli výrobu do rúk profesionálnych pivovarov, ktorým udelili

[7] Connell, J.P., Esq. The Differences between Contract Brewers and Tenant Brewers..[online] [cit.10.4.2014] Dostupné na internete http://www.connelllawoffices.com/the-differences-between-contract-brewers-and-tenant-brewers/

[8] http://byznys.lidovky.cz/gypsy-brewing-letajici-pivovary-rozsiruji-cechum-pivni-obzory-pwa-/moje-penize.aspx?c=A140411_130352_moje-penize_mev

[9] http://pivnirecenze.cz/14564-falkon-pivovar-bez-pivovaru

licenciu na varenie kláštorných pív. Pôvodné receptúry sú takto kombinované s modernými technológiami a výsledkom sú vysokokvalitné pivá ponúkané na trhu.

Rastúci záujem o netradičné pivá v poslednom období uspokojujú okrem klasických regionálnych minipivovarov a mikropivovarov aj tzv. lietajúce, resp. kočujúce pivovary, pre ktoré sa používajú anglické názvy gypsy brewery alebo contract brewing. Okrem toho, že – keďže nepoužívajú vlastné zariadenia - nepotrebujú taký vysoký počiatočný kapitál ako klasické pivovary, je ich ďalšou výhodou možnosť otestovať svoje pivo v malom množstve a v prípade potreby upraviť receptúru. Takýto spôsob podnikania môže byť v niektorých prípadoch predstupňom k otvoreniu skutočného pivovaru po získaní dostatočných finančných prostriedkov.

LITERATÚRA

[1] HORNSEY, I.S. A History of Beer and Brewing. The Royal Society of Chemistry, 2003. 742 s. ISBN**:** 978-0-85404-630-0

[2] STRIŽENCOVÁ, M. Vybrané otázky založenia a rozvoja malých pivovarov v Čechách a na Slovensku. In *Zborník vedeckých statí pri príležitosti Týždňa vedy a techniky „Ekonomika, financie a manažment podniku VII“.* [CD-ROM] Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave. Bratislava 2013. ISBN: 978-80-225-3725-4

INTERNETOVÉ ZDROJE

http://brewersassociation.org/
http://www.connelllawoffices.com/
http://www.portalspozywczy.pl/
http://www.e-vive.pl/
http://www.klasterni-pivovar.cz/
http://www.piwopedia.pl/
http://historia.newsweek.pl/
http://zeliv.eu/
http://www.brevnov.cz/
http://www.urpiner.eu/
http://pivni.info/
http://pivnirecenze.cz/
http://byznys.lidovky.cz/

KONTAKT

Ing. Michaela Strižencová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: michaela.strizencova@euba.sk

AKTUÁLNE PROBLÉMY DRUŽSTIEV A ICH ÚLOHY V BUDÚCNOSTI V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

CURRENT PROBLEMS OF COOPERATIVES AND THEIR ROLE IN FUTURE OF THE SLOVAK REPUBLIC

Elena Šúbertová

ABSTRACT

Slovakia had as of 31/12/2012 total 2,496 registered cooperatives that provided appropriate care for half a million individual members of cooperatives. Yet they are substantial differences in the size of cooperatives - from small and medium sized businesses, particularly manufacturing producer cooperatives and agricultural cooperatives, to large enterprises which are mainly housing and consumer cooperatives. These cooperatives work to meet the needs of several hundred or even thousands of its members. On the values of self-help should be further developed active cooperation not only within small teams at the regional level, but especially in large integrated cooperatives internationally. The development of cooperatives contribute as different system support business related to the stabilization of employment in the regions, programs for retraining and job opportunities for graduates of secondary schools and universities, grants technological innovation, further improve infrastructure and services for cooperatives, and alike.

KEY WORDS:

agricultural cooperatives, producer cooperatives, housing cooperatives, consumer cooperatives, individual members

JEL Classication

M13. M21

ÚVOD

V procese hospodárskej krízy majú dnes družstvá ešte dôležitejšie úlohy ako v minulosti, lebo sa musia rýchlejšie prispôsobovať neustálym zmenám nielen na miestnom trhu, ale aj na národnom či na medzinárodnom trhu. Popri tom naďalej plnia viaceré funkcie ako doteraz, čiže podnikateľskú, sociálnu, zamestnaneckú, stabilizačnú, prípadne ďalšie, napríklad vzdelávaciu, čím pomáhajú zabezpečiť udržateľnú hospodársku a sociálnu klímu v regióne.

V súčasnosti máme v Slovenskej republike družstvá, ktoré môžeme považovať za prinajmenšom rovnocenné so zahraničnými, lebo aj pri nepriaznivejších vonkajších podmienkach dosahujú porovnateľné výsledky s družstvami v krajinách Európskej únie.

Na Slovensku bola situácia v počte malých a stredných podnikov roku 2012, vrátane väčšiny družstiev, ktoré sú predovšetkým stredné podniky (podľa počtu zamestnancov alebo obratu s výnimkou 31 spotrebných družstiev) nasledovná:

Tabuľka 1: Stav malého a stredného podnikania podľa právnych foriem v SR k 31.12.2012 a k 31.12.2013

Právna forma	**31.12.2012**	**31.12.2013**	**2013/2012**
Živnostníci	359 574	352 707	**98,09**
Samostatne hospodáriaci roľníci	7 495	7 579	**101,12**
Slobodné povolania	20 382	21 925	**107,57**
Malé a stredné podniky – PO	164 157	181 290	**110,44**
- z toho **družstvá**	2 496	*	*****
Spolu	**551 608**	**563 501**	**102,16**

Zdroj: Materiály Slovenská podnikateľská agentúra, Bratislava 2014, vlastné prepočty

V súčasnosti je ešte z hľadiska počtu najviac poľnohospodárskych družstiev, ktoré sa veľmi pomaly spájajú do tzv. potravinových vertikál so spracovateľským priemyslom a obchodom. Poľnohospodárske družstvá udržiavajú zamestnanosť na vidieku – ešte stále tu pracuje viac ako 30 tisíc zamestnancov, ktorí dokážu zabezpečiť významnú časť poľnohospodárskej produkcie. Dnes je viac ako 60 % poľnohospodárskych družstiev ziskových aj pri dodržiavaní často diskutovaných neľahkých podmienok Spoločnej poľnohospodárskej politiky. Problémom je hlavne nedostatok likvidných prostriedkov v družstvách.

1. **Poľnohospodárske družstvá**

Na Slovensku plnia **poľnohospodárske družstvá** vrcholový cieľ - zabezpečenie produkcie potravín pre obyvateľstvo. V roku 2012 naše poľnohospodárske podniky dosiahli kladný výsledok hospodárenia, až 73 % podnikov odvetví poľnohospodárstva bolo ziskových bolo ziskových, z toho ziskových bolo 61 % poľnohospodárskych družstiev. Problémom nebola výroba, ale realizácia na trhu, t. j. predaj výrobkov. Tržby z predaja vlastných rastlinných výrobkov činili 902,9 mld. Eur a tržby z predaja živočíšnych výrobkov boli 681,3 mld. Eur.

Zväz poľnohospodárskych družstiev a obchodných spoločností SR (ďalej ZPDaOS SR) sa zameral na aktívne formovanie spoločných aktivít družstiev a obchodných spoločností, hlavne s.r.o. a na vytváraní partnerských vzťahov so zameraním na využitie zdrojov z prostriedkov Európskej únie orientovaných na rozvoj vidieka. V rokoch 2012 boli prijaté zo strany Európskej únie kľúčové rozhodnutia o prioritách Spoločnej poľnohospodárskej politiky na nové rozpočtové obdobie 2014 až 2020. Do týchto rozhodnutí sú vložené nádeje na udržanie hospodárenia na pôde vo všetkých regiónoch Slovenska a na obnovu jeho prosperity. Súčasne sa v ZPD a OS SR realizujú aktivity na obnovu dôvery členov a na skvalitnenie služieb pre členov Zväzu v regiónoch.

Úlohy poľnohospodárskych družstiev v SR do budúcnosti :

V súčasnej etape poľnohospodárskeho družstevníctva má ZPD a OS SR veľa úloh, z nich možno vybrať ako podstatné napríklad:

- Presadzovať rovnocenné postavenie poľnohospodárov v rámci Slovenska bez ohľadu na územie, v ktorom pôsobia a zvýšiť úsilie pri podpore živočíšnej výroby.
- Zväz ako jeden zo zakladajúcich členov Družstevnej únie SR, AZZZ SR a účastník sociálneho tripartitného dialógu bude uplatňovať a presadzovať záujmy svojich členov pri riešení otázok rozvoja družstevného hnutia a poľnohospodárstva k vytvoreniu lepších trhových podmienok a prenikania družstevníctva do nových sfér podnikania vrátane poisťovníctva, úverovania a finančných služieb.

2. Výrobné družstvá

Vo výrobných družstvách sa zabezpečuje najmä malosériová a priemyselná výroba. Pracuje tu stále niekoľko tisíc zamestnancov družstiev, ale členskú základňu tvorí takmer polovica pracovníkov družstiev. Znamená to, že výrobné družstvá zabezpečujú pracovné príležitosti aj pre nečlenov. V súčasnosti prebieha reštrukturalizácia výroby a zabezpečujú sa pracovné príležitosti aj formou chránených dielní pre pracovníkov so zmenenou pracovnou schopnosťou. Málokto vie, že práve výrobné družstvá sú podniky, v ktorých exportná výkonnosť je nadpriemerná. Je to vďaka atypickým malosériovým výrobkom, ktoré sa v zahraničí nevyrábajú.

Súčasný stav vo výrobnom družstevníctve:

Výrobné družstvá v SR v súčasnosti poskytujú pracovné príležitosti pre takmer 4 tisíc pracovníkov. Slovenské výrobné družstvá realizujú produkty v týchto odvetviach činnosti: textil a odevy, kovovýroba, služby, pletené ošatenie, kožená galantéria, chemická výroba, výrobky z plastov, sklo a keramika, drevárska výroba, strojárstvo, elektrotechnická výroba, stavebníctvo, papier, auto-moto. V SR je zriadených vo výrobných družstvách viac ako 20 chránených dielní a vyše 30 chránených pracovísk, ktoré zamestnávajú občanov so zdravotným postihnutím.

Výrobné družstvá realizujú priamy predaj v tzv. kamenných obchodoch, ale majú zriadený aj Internetový družstevný obchodný dom. Na internetovej stránke si návštevníci môžu vybrať podľa vlastného záujmu z katalógovej ponuky družstiev, členenej podľa odvetví a ďalej podľa sortimentu. Výrobky alebo služby si objednávajú zákazníci priamo z vybraného výrobného družstva.

Úlohy výrobných družstiev v SR do budúcnosti :

- využitie priestoru na trhu Európskej únie pre odbyt kvalitných produktov výrobných družstiev, pričom v súčasnosti sú jednotlivé výrobné družstvá držiteľmi potrebných certifikátov kvality
- zabezpečenie starostlivosti o členov,
- udržanie zamestnanosti v regiónoch aj prostredníctvom chránených dielní a chránených pracovísk.

3. Bytové družstvá

Bytové družstvá zabezpečujú bytové družstvá zabezpečujú správu 290 tisíc družstevných bytov. Väčšinou sa jedná o údržbu a opravu bytového fondu, orientujú sa hlavne na kvalitu poskytovaných služieb. Vzhľadom na to, že ceny starších bytov v družstevných domoch sú podstatne nižšie, ako ceny nových bytov, po roku 1992 sa realizovali prevody užívateľov bytov do vlastníctva, a to najmä vo veľkých mestách, kde je vyšší dopyt po bytoch. Po prevodoch časti družstevných bytov vznikli hybridné, čiže heterogénne družstevné domy so zmiešaným vlastníctvom. Pluralita vlastníctva v družstevných domoch spôsobuje veľké problémy pri každodennom živote členov bytových družstiev a manažmenty neustále hľadajú optimálne riešenia pre družstevníkov.

Dňa 3.2.2010 bola schválená uznesením vlády SR č. 96 Koncepcia štátnej bytovej politiky do roku 2015. Podľa uvedeného materiálu sme mali v SR v roku 2008 spolu 1 768 tisíc trvalo obývaných bytov, čiže 327 bytov na 1 000 obyvateľov, pričom 14,9 % bytov bolo vo vlastníctve bytových družstiev. Úlohou bytových družstiev je v súlade s cieľmi štátnej bytovej politiky postupné zvyšovanie celkovej úrovne bývania tak, aby bolo bývanie pre obyvateľstvo dostupné a aby si každá domácnosť mohla zabezpečiť primerané bývanie. Bytové družstvá v súlade so svojimi možnosťami plnia významné úlohy pri zabezpečení dôstojného bývania obyvateľstva. V oblasti kvality bývania je prvoradou úlohou bytových

družstiev zlepšiť technický stav jestvujúceho bytového fondu a prispieť k predĺženiu jeho životnosti a k zníženiu jeho energetickej náročnosti.

Úlohy bytových družstiev v SR do budúcnosti :

- Komplexná správa bytov – ekonomická, hospodárska, investičná, rozvojová a technická, ako aj s ňou súvisiace činnosti s cieľom zlepšenia kvality bývania
- Komplexná obnova a rekonštrukcia bytových domov s cieľom dosiahnutia úspor a súčasne zvýšenia bytovej pohody
- Aktívna spolupráca so spoločnosťami, ktoré realizujú výstavbu, obnovu a rekonštrukciu bytového fondu.

4. Spotrebné družstvá

Spotrebné družstvá v tvrdej konkurencii na slovenskom trhu s potravinami už 5 rokov po sebe potvrdili pozíciu lídra, keď dosiahli podiel na slovenskom trhu s potravinami 20,7 %. Pritom slovenské potraviny tvoria na pultoch predajní až v 74 % z ponuky. V súčasnosti používa vernostnú Nákupnú kartu COOP Jednota Klasik viac ako 800 tisíc držiteľov a podiel ich nákupov tvorí viac ako polovicu maloobchodného obratu spotrebných družstiev. Určite k pozitívnym hospodárskym výsledkom prispeli vlastné značky pre všetky segmenty trhu COOP Premium, COOP Jednota Tradičná kvalita, COOP Jednota Dobrá cena a hniezdové značky (COOP Jednota Junior, COOP Jednota mamičkine dobroty, COOP Jednota Active life, COOP Jednota Domácnosť a COOP Jednota Minútka).

Víziou COOP Jednoty Slovensko je - dôsledným napĺňaním svojho poslania chce zabezpečovať, aby si skupina COOP Jednota ako najväčší domáci obchodný reťazec udržala svoju pozíciu na trhu a naďalej pôsobila ako kľúčový predajca potravín na Slovensku.

Úlohy spotrebných družstiev v SR do budúcnosti :

- Spotrebné družstvá majú vypracovaný dlhodobý projekt efektívneho vzdelávacieho systému na všetkých stupňoch riadenia od vrcholového manažmentu, po predavača s prioritnou orientáciou na zákazníka.
- Spotrebné družstvá skupiny COOP Jednota sa sústredili na uspokojenie potrieb zákazníkov, čomu prispôsobili ponuku produktov v maloobchodnej sieti. Otváranie nových predajní, revitalizácia pôvodnej maloobchodnej siete v blízkosti zákazníka, primeraná komunikácia a optimálne nastavenie benefitov sa prejavilo pozitívnymi výsledkami.

Strategické ciele spotrebných družstiev v spolupráci s COOP Jednotou Slovensko možno zhrnúť do týchto bodov:

- zastrešiť spoločné procesy a zabezpečovať ich jednotne pre všetkých členov
- dobudovať logistiku systému
- zjednotiť nákup, distribúciu a predaj ovocia a zeleniny
- zosúladiť informačné systémy
- transformovať maloobchodnú sieť na úroveň 21. Storočí
- posilniť Corporate Identity vo vzťahu k externému a internému prostrediu.

ZÁVER

Družstvá sú v súčasnosti skromne zastúpené v štruktúre podnikateľských subjektov a tvoria iba 1,5 % ich počtu. Ale v súčasnosti je viac ako štvrť milióna obyvateľov SR – čiže takmer 5 percent obyvateľov členom jedného alebo aj viacerých družstiev. A členovia družstiev v SR by mali využívať predovšetkým výhody, pre ktoré boli družstvá založené.

Práve činnosť úspešných družstiev je vhodným príkladom pre ostatných. Práve mobilizácia členov družstiev dokáže zaktivizovať regionálny potenciál, zvýšiť zamestnanosť, zlepšiť služby - a stratové družstvá možno zmeniť na efektívne podnikateľské družstvá, či zaujímavé sociálne družstvá s benefitmi pre členov. Čiže pracovná aktivita a spolupráca členov má svoje opodstatnenie práve v ťažkých časoch.

V procese globalizácie a hospodárskej krízy sú úspešné len tie družstvá, ktoré dokázali v meniacich sa podmienkach pružne reagovať na potreby členov družstiev a na stále rastúce požiadavky zákazníko**v** pri korektných vzťahoch s dodávateľmi. Na hodnotách svojpomoci by sa mala ďalej rozvíjať aktívna spolupráca nielen v rámci malého družstva na regionálnej úrovni, ale predovšetkým vo veľkých integrovaných družstvách na národnej, či medzinárodnej úrovni. K rozvoju družstevníctva by prispeli systémové podpory družstevného podnikania, a to napríklad rôzne granty na uplatnenie technologických inovácií, ďalšie zlepšovanie infraštruktúry a služieb pre družstvá, zmena legislatívnych noriem v prospech rozvoja družstiev a podobne.

Poďakovanie

Tento článok bol spracovaný s podporou výskumného projektu: VEGA č. 1/0980/12 „Aktuálne výzvy podnikovej ekonomiky zamerané na zvyšovanie výkonnosti a prosperity podnikov“, autorský podiel: 100 %.

LITERATÚRA

[1] ŠÚBERTOVÁ, E.: (2011): *Reprezentačná brožúra DÚ SR k roku 2012*. Bratislava, DU SR 2011.
[2] www.coop.sk
[3] www.dusr.sk
[4] www.sbagency.sk
[5] www.statistics.sk

KONTAKT

doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská 1/b
852 35 Bratislava
Email: elena.subetova@euba.sk, subertova@gmail.com

INNOWACYJNOŚĆ USŁUG WE WSPÓŁCZESNEJ GOSPODARCE ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM ZNACZENIAOUTSOURCINGU RACHUNKOWOŚCI DLA SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW

INNOVATION IN SERVICES IN THE CONTEMPORARY ECONOMY WITH THE FOCUS ON OUTSOURCING OF ACCOUNTING SERVICES IN THE CORPORATE SECTOR

Katarzyna Świetla

ABSTRACT

The role and functions of services in the economy are determined by the degree of social and economic development of the individual economies, and their importance is increasing in the developed and the developing countries in parallel. In the service sector, the importance of accounting processes' outsourcing is growing, due to the streamlining of the process of records and the circulation of accounting documents, along with proper financial reporting and support in resolving tax problems. In the modern economy, almost all economic entities use innovative platforms and systems in their bookkeeping. As a result, the preparation of all kinds of reports and their transmission to recipients is based on modern technologies.

KEY WORDS

services, innovation, accounting, business, outsourcing, economic conditions, financial statements.

JEL Classification

M41,O31

INTRODUCTION

The role and functions of services in the economy are determined by the degree of social and economic development of the individual economies and the world economy itself. Their impact on the economic growth is seen as a necessary factor both in social production and reproduction, which is the measure of progress.

As noted by K. Nowacka-Bandosz, the increase of the role of services in national economies is a derivative of their development and leads to changes in the sectoral distribution of the economy, reducing the role of the agricultural sector, stabilizing and then reducing the role of the industrial sector while increasing the role of the service (tertiary) sector.[1]An attempt of such a modern approach the classification distinguishing the following: production of goods, services and information. Such a division is a consequence of the assumption that a new stage in the development of the world economy is taking place, known as the information economy and the information society.[2] This undoubtedly has an effect on the internationalization of services on the world stage, where in addition to services used in

[*]Katarzyna Świetla, Financial Accounting Department, Cracow University of Economics.

[1]K. Nowacka – Bandosz, "Uwarunkowania rozwoju międzynarodowego handlu usługami we współczesnej gospodarce", [in:] *Przedsiębiorstwo i klient w gospodarce opartej na usługach*, many authors, I. Rudawska, M. Soboń, Eds. Difin, warszawa 2009, p.76

[2] A. Herman, "Tworzenie wartości w nowej gospodarce usług", *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa* 2006, 12, p.4 -5.

the process of individual and collective consumption, there emerge services of productive nature (business, logistics or outsourcing). The demand for them is based on the needs expressed by operators using these services in the implementation of intangibles (e.g., legal services, banking, financial ones).[3]

Therefore, it should be stressed that the importance of services is increasing in parallel in the developed countries and in developing ones, and the increase of their economic efficiency is a deciding factor in achieving the intended productivity and competitiveness of the economy.

The purpose of this study is to focus on the innovation of the services sector in modern economy and pointing out their role in the international arena, with particular attention to outsourcing accounting services as a significant support for the enterprise.

Innovation and function of modern services sector

One of the key strategic goals of modern enterprises operating in the conditions of the evolving competitive pressure is the strife for continuous improvement.[4]In order to achieve the assumed objective, it is necessary to utilize the resources coming from inside the organization, as well as from its environment in order to increase the added value generated as a part of the maintained activity. Consolidating chosen services and processes is often used for this purpose, which results in the emergence of Shared Services Centers (SSCs), or isolating chosen services to implement, by independent outside entities. However, before indicating the key functions and innovation of the discussed sector of the economy, one should focus on the way the service itself is perceived.

According to the definition by A. Payne, a service is any activity which includes an element of non-materiality, consisting in affecting the customers or objects/property the entity possesses,[5] while Ch. Gronross claims that a service is an object of the transaction process offered by subjects and institutions, which, as part of their entity, offer their services and which perceive themselves as service organizations.[6] T. Hill, by definition, indicated that it is an operation of a single entity (or person) in favor of another entity (person), upon the condition that the interested entity (person) expresses their willingness to accept it.[7] P. Kotler stresses that: a service is any action which one party can offer to another, and the execution of which can be connected or not with a defined product having a physical form.[8]

Among the functions performed by services, the following are most often listed:[9]

- servicing of production processes consisting in producing material goods (this function is generally performed by transportation, , communication, trade, finance and insurance services),
- existential processes connected with meeting various existential needs of the population (through the development of such areas of services as municipal services management and housing management, trade, transportation, communication services and personal services),
- social services, which include the ones connected with providing social care, healthcare, physical education,

[3] S. Flejterski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa, *Współczesna ekonomika usług*, PWN, Warszawa 2005, p.47 – 48

[4]E. Zarzycka, M. Michalak, "Centra usług wspólnych (SSC) jako forma organizacji procesów rachunkowości – wyzwania dla praktyki i badań naukowych", Studia i Prace, Kolegium Zarządzania i Finansów, ZN 130, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie 2013, p.183-183

[5] A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996, p. 20.

[6] Ch. Groonross, *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Studentlitteratur, Chartwell-Bratt, Lund 1994, p. 19,

[7] T. P. Hill, *On Goods and Services, "The Review of Income and Health",* No. 23, 1977

[8] P. Kotler, *Marketing*, Geberthner & Ska, Warszawa 1994, p. 426.

[9] S. Flejterski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa, *Współczesna ekonomika usług*, PWN, Warszawa 2005, p.15-16.

- cultural activity or education,
- administration and organization,
- research (associated with the creation of scientific-technical and the organizational development).

The role of services resulting from the performance of their specific functions in the economy, however, is subject to change with the development of the globalized world. The key influence here is often that of innovation, which a result of expenditures incurred by economic entities is. At the same time, the phenomenon is so widely perceived as useful that it is gaining a lot of positive connotations among economic theorists and practitioners.[10]It is worth noting that innovations are widely regarded as a key factor contributing to the competitiveness of entities whether they affect the growth of its value, or affect the development for a longer period of time. Thus, it becomes necessary to determine what the innovations in the modern economy are.

In accordance with the definition adopted by the OECD, innovation is the implementation of a new business practice or a significantly improved product, service or process, including the implementation of a new marketing or organizational method conducive to better work organization or improving a business entity's relation to its environment.[11]

Ubiquitous economic changes and the development of knowledge-based economy have conditioned changes in thinking about innovation. Innovations came to be seen as a strong relationship with new solutions – whether immaterial or objectified – that may affect any of the functions of the enterprise. It should also be noted that according to the present trend of modern market development, innovation is now rarely the result of activities of a single company, but rather a derivative of a close cooperation between several entities.[12]

As noted by I. Malcolm,[13] these changes are the result of the development of modern information technologies as well as communication technologies, which affects the formation of new organizational structures – both within corporations and outside them, but forming strong relationships with them.

To recapitulate, the observed increase in the role of services in shaping innovation is not the same phenomenon as the shift of innovation in the direction of only the soft areas of activity. Both studies and business practice suggest that innovation in services is largely the result of the use of modern technology and knowledge.

The use of innovative technologies to increase the efficiency of outsourcing accounting services

In principle, it is believed that outsourcing accounting processes is meant to increase the efficiency of the operator's actions by streamlining the process of circulation of records and accounting documents, proper financial reporting and support for resolving tax problems. At the same time it is expected to reduce the cost of operating a separate function.

In order to realize such assumptions by analyzing the issue of outsourcing in the area of accounting one should certainly take into consideration the issues that affect the proper use of this tool. This is particularly important in light of the recent economic crisis initiated, in large part, precisely in the area of accounting irregularities. As noted by E. Miączyńska a kind

[10] P. Wiśniewski, *Innowacyjność w polskim sektorze usług finansowych*, Studia BAS, 1(25) 2011, p. 211–224

[11] http://www.oecd.org/science/innovationinsciencetechnologyandindustry/2101733.pdf

[12] P. Niedzielski, K. Rychlik, "Innowacje w sektorze produkcyjnym i usługowym – odmienność czy podobieństwo?" Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, NR 453, Ekonomiczne problemy usług NR 8 2007, p.177 – 186.

[13] I. Malcolm, "Shared Services: re-run of an old movie or part of a continuing resolution?", *Management Accounting*, December 1999.

of credibility crisis of the information system is currently observed, known as the so-called creative accounting, which is just one step away from accounting crime. Therefore, emphasis is placed on the question of whether and what is accounting's "contribution"[14] into this crisis and how a resurgence of confidence in the information derived from it be brought about.

One of the important issues is the decision concerning the scope of outsourcing of delegated tasks (selected functions or the whole accounting in the entity?). This is because accounting outsourcing can be, depending on the needs reported by the service provider, provided as full accounting services and tax services (performed on behalf of an entity by accountancies or employees delegated temporarily to the entity or providing services via the Internet). With this approach it is possible to conduct highly specialized activities – within the organization or outside it – which, thanks to the knowledge of the experts involved in their implementation, ensure a continuous flow of data. The use of modern information technologies improves separate processes. Such solutions are particularly common in areas that are not core activities of the organization, e.g.: IT, legal services, HR and sales management and, increasingly, accounting.

The last mentioned area is gaining in importance, as through the use of scanning technologies, document processing does not require their current, direct transmission to the accounting office by the customer. Simultaneously, online communication saves time and thereby increases the speed of service performed. This is also important to reduce costs (e.g. personnel) as once stored in electronic form, the documents allow for automated data processing at later stages of the accounting process. This way of acting is derived from the use of a B2B (Business-to-Business) relations.

An example of such cooperation is the use of an accounting platform based on three key elements:[15]

- customer,
- the processing center of the accounting platform,
- accountancy.

The customer's task is an ongoing transmission of invoices and documents to the Processing Center of the accounting platform. The center scans submitted documents and automatically exports them to the accounting software used by the specific accountancy. The use of modern OCR (Optical Character Recognition) technology allows for the recognition and processing of information from a wide range of documents, which are then verified by the processing center's specialists. Therefore, the operation of the accountancy works using automatically introduced documents which affects the speed, helps avoid errors (often resulting from entering numbers manually), as well as saving time and thus – costs of operation. An additional benefit of ordering these services is the ability to the access the preview of one's documentation – thanks to the employed DMS (Data Management System).

As results from the above, the correct choice of a manual accounting system affects both the quality and speed of information transfer generated by accounting and fosters their analysis. This is because data processing technologies enable the exchange of information both between partners as well as various branches of an entity, via electronic documents.

The research conducted by the author of this article suggests that Polish accountants commonly use computerized accounting systems (93.16% of responses) for maintaining comprehensive accounting services (91.49% of responses). In addition, they positively evaluate the available software (75.21% of responses); although only a little over half of the respondents considered the available offer as sufficient (58.97% of responses).[16]

---

[14] E. Miączyńska, "Siła, tradycja i grzechy rachunkowości", *Rachunkowość* 10/2009.

[15] www.platforma. księgowa.pl, and similar accounting services platforms, e.g. Platforma Taxxo.

[16] B. Micherda, K. Świetla, *Współczesna rachunkowość w świetle badań empirycznych*, Difin, Warszawa 2014, p. 112-116.

There is also a possibility of data transfer for the needs of customers and obtaining information from the outside. This also promotes the perception of universally expected benefits of accounting outsourcing, which – according to J. A. Zielinski[17] – include:

- full, substantive and formal control over the processes associated with records of economic events, financial reporting, and professionalism in the management of documentation
- the use of expertise for appropriate accounting and tax solutions ,
- partial transfer of responsibility for errors on the service provider (subject to compulsory insurance),
- availability, professionalism and support of the service provider,
- saving time and resources.

It should also be emphasized that, regardless of the development of the technology, underneath its proper use, there is a human being. The lack of understanding of the operation of specific modules and rules can contribute to errors in financial statements and generate costs (e.g. penalties for incorrectly prepared tax returns). It is, therefore, necessary not only to carefully analyze the program offer at the market, but the competences of one's staff, especially their willingness to learn new technologies.[18] It is also worth mentioning that the determinant of the proper functioning of accountancy is not only the knowledge of relevant regulations by its users, but especially their ethics. The credibility of a financial statement requires that the professional accountant manifest both the adequate competences and observe the rules of professional conduct, which affects the public perception of the statement.

IN SUMMARY

In conclusion, it should be noted that due to the development of information technology, almost all economic entities are using innovative computer systems in their bookkeeping. This is possible because, as noted by J. Hejnar,[19] the development of IT dynamically shapes both the way and technique of keeping accounts. This is, among other things, because these technologies have a major impact on accounting documents, managing and sharing them.

Also, the process of preparing all kinds of reports and their transmission to recipients is based on modern technologies. With their use, it is possible to increase the efficiency of processes related to the entity's accounting with the already mentioned reduction in the costs of their implementation.

LITERATURE

[1] FLEJTERSKI S., PANASIUK A., PERENC J., ROSA G., *Współczesna ekonomika usług*, PWN, Warszawa 2005, p.15-16, ISBN 83-01-14488-2

[2] GROONROSS CH., *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Studentlitteratur, Chartwell-Bratt,

[3] HERMAN A., "Tworzenie wartości w nowej gospodarce usług", *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa* 2006, 12, p.4 -5.

[4] HILL T. P., "On Goods and Services", *The Review of Income and Health*, 23, 1977

[17] J. A. Zieliński, *Outsourcing doradztwa podatkowego i rachunkowości w małej firmie*, Wolters Kluwer Warszawa 2008, p.199.

[18] B. Micherda, K. Świetla, *Współczesna rachunkowość w świetle badań empirycznych*, in print

[19] http://ksiegowosc.infor.pl/raport-dnia/143827,Nowoczesne-technologie-IT-w-sluzbie-ksiegowego.html#ixzz2wxxL0vrD

[5] http://ksiegowosc.infor.pl/raport-dnia/143827,Nowoczesne-technologie-IT-w-sluzbie-ksiegowego.html#ixzz2wxxL0vrD
[6] http://www.oecd.org/science/innovationinsciencetechnologyandindustry/2101733.pdf
[7] KOTLER P., *Marketing*, Geberthner & Ska, Warszawa 1994, p.426.
[8] Lund 1994, p. 19,
[9] MALCOLM I., "Shared Services: re-run of an old movie or part of a continuing resolution?", *Management Accounting*, December 1999.
[10] MIĄCZYŃSKA E., "Siła, tradycja i grzechy rachunkowości", *Rachunkowość,* 10/2009.
[11] MICHERDA B, ŚWIETLA K, *Współczesna rachunkowość w świetle badań empirycznych*, Difin, Warszawa 2014, p.112 -116, ISBN 978-83-7930-286-4
[12] NIEDZIELSKI P., RYCHLIK K., "Innowacje w sektorze produkcyjnym i usługowym – odmienność czy podobieństwo?" *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* 453, Ekonomiczne problemy usług NR 8 2007, p.177 – 186. ISSN 1640-6818
[13] NOWACKA – BANDOSZ K., "Uwarunkowania rozwoju międzynarodowego handlu usługami we współczesnej gospodarce", [in:] *Przedsiębiorstwo i klient w gospodarce opartej na usługach*, many authors, I. Rudawska, M. Soboń, Eds. Difin, Warszawa 2009, p.76, ISBN 978-83-7641-031-9
[14] PAYNE A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996, p. 20.
[15] WIŚNIEWSKI P., *Innowacyjność w polskim sektorze usług finansowych*, Studia BAS, Nr 1(25) 2011, p. 211–224
[16] www.platforma. księgowa.pl and similar accounting services platforms, e.g. Platforma Taxxo.
[17] ZARZYCKA E., MICHALAK M., "Centra usług wspólnych (SSC) jako forma organizacji procesów rachunkowości – wyzwania dla praktyki i badań naukowych", *Studia i Prace*, Kolegium Zarządzania i Finansów, ZN 130, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie 2013, p.183-183, ISSN 1234-8872
[18] ZIELIŃSKI J.A., *Outsourcing doradztwa podatkowego i rachunkowości w małej firmie*, Wolters Kluwer Warszawa 2008, p.199, ISBN 978-83-7526-807-2

CONTACT

Katarzyna Świetla, PhD.
University of Economics in Cracow
Faculty of Finance
Department of Finance Accounting
Rakowicka 27
31-510 Cracow
Poland
e-mail: kswietla@uek.krakow.pl

MOŽNOSTI A BARIÉRY RIADENIA VÝKONNOSTI SUBJEKTOV FINANCOVANÝCH Z VEREJNÝCH ZDROJOV

OPPORTUNITIES AND BARRIERS OF PERFORMANCE MANAGEMENT OF THE ENTITIES FINANCED FROM PUBLIC FUNDS

Slavka Šagátová

ABSTRAKT

Nowadays, performance management is an important topic both in the private and public sectors. Obtaining the reliable data on its output is necessary to ensure better performance. Methods based on management focusing achievement of defined goals come to the fore in the process of making management of the public funds more effective. This creates better conditions for the monitoring of public resources spending with respect to the achieved outputs. Determination of the key indicators allowing tracking economy efficiency, as well as effectiveness of consumed resources and achieved effects is the key area of the whole approach.

KEY WORDS

Performance, performance measurement, perfromance indicators, performance goals.

JEL Classification

H11, M21

ÚVOD

Riadenie výkonnosti je v súčasnosti dôležitou témou tak v súkromnom ako aj verejnom sektore. Pre zabezpečenie lepšieho výkonu je potrebné získanie spoľahlivých údajov o jeho výstupe. Dôležité je tiež prepojenie medzi výkonnostnými informáciami a všeobecnými informáciami. V tejto súvislosti je nutné vhodné stanovenie cieľov, vrátane štruktúry zostaveného rozpočtu, ako aj spôsobu a štruktúry zachytenia údajov v účtovníctve. Dôležité je najmä identifikovať väzbu medzi týmito údajmi a konkrétnym výkonom.

Východiská vnímania výkonnosti

Rôzni autori prezentujú rôzne prístupy k meraniu výkonnosti. Pri bližšom skúmaní výkonnosti je potrebné zvážiť, ktoré faktory je potrebné považovať za určujúce výkonnostné ukazovatele. Komplexný pohľad na meranie výkonnosti v súvislosti s hospodárením s verejnými zdrojmi prináša Hrabě[1], ktorý preferuje rozdelenie ukazovateľov merania výkonnosti do troch skupín:

---

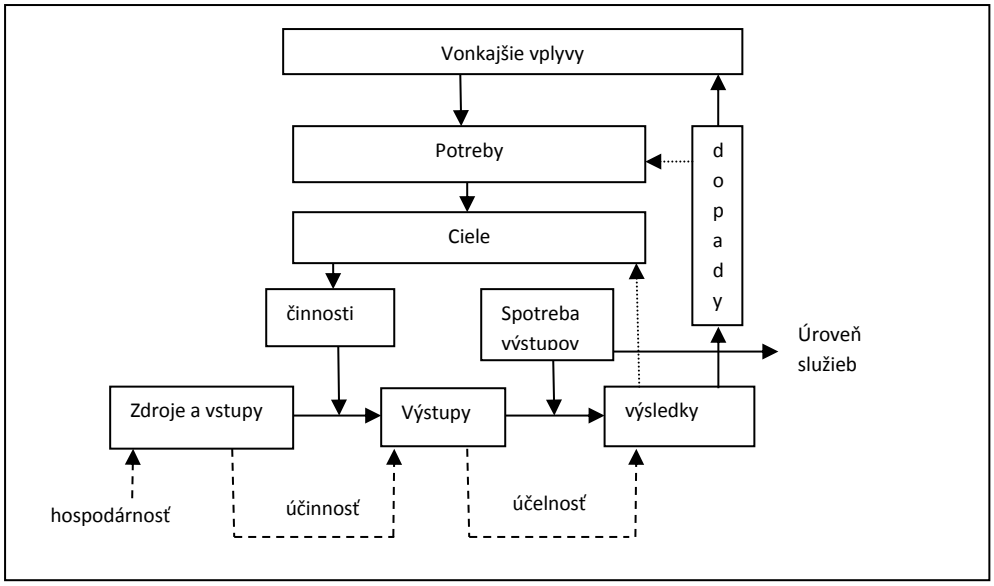
[*] Ing. Slavka Šagátová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska.

Príspevok bol vypracovaný ako súčasť riešenia projektu VEGA č. 1/0910/12 (100 %)

[1] Hrabě, P., Koncepce řízení výkonnosti a zodpovědnosti pomocí KPI v české veřejné správě, Systémová intergace 1/2013 s. 7 – 19 ISSN: 1210-9479

- Hospodárnosť(economy) – vyjadruje či na zabezpečenie zdrojov je zaplatená zodpovedajúca cena. Teda či výška vynaložených nákladov na zdroje je primeraná.
- Účinnosť(efficiency) - predstavuje pomer medzi dosiahnutými výstupmi k vloženým vstupom. Vyjadruje rozsah výstupov pripadajúcich na jednotku vstupu. Odpovedá na otázku či sa činnosti realizujú správne.
- Účelnosť (effectiveness) – vyjadruje mieru akou produkované výstupy vedú k očakávaným výsledkom. Hovorí o pomere vstupu k výstupu. Odpovedá na otázku či sú realizované správne veci.

Iný pohľad na merane výkonnosti prinášajú Andersen[2], ktorý hovorí o nasledovných troch dimenziách merania výkonnosti.
- Účelnosť (effectiveness) – uspokojenie potrieb zákazníka.
- Efektívnosť (effeciency) – hospodárne a optimálne využitie zdrojov.
- Schopnosť zmeny (Changeability) – strategické povedomie o zvládaní zmien.



Obrázok 1 Vzťah medzi prvkami riadenia výkonnosti

Zdroj: spracované podľa Hrabě, P., Koncepce řízení výkonnosti a zodpovědnosti pomocí KPI v české veřejné správě, Systémová intergace 1/2013 ISSN: 1210-9479 s.12

Dôležitým parametrom, ktorý je pri vytváraní systému merania výkonnosti potrebné zohľadniť, je účel jeho využívania. Je rozdiel či systém výkonnosti prináša výsledky pre vlastníkov zdrojov a posudzuje výkonnosť z pohľadu celkového hospodárenia určitého subjektu, alebo je výkonnosť ukazovateľom pre riadenie vnútorných procesov subjektu a slúži k ich manažovaniu. Rozdiel je aj v okamžitej a dlhodobej výkonnosti. Vyčerpanie dostupných zdrojov môže priniesť okamžitú výkonnosť, ale z dlhodobého hľadiska to môže viesť k poškodeniu systému, ktorého náprava nenávratne zníži budúcu výkonnosť. Preto by sa pri posudzovaní výkonnosti mal zohľadňovať nielen okamžitý efekt ale aj dlhodobejší dopad účinkov využívania zdrojov. Vzhľadom na množstvo faktorov, ktoré môžu ovplyvniť výkonnosť v turbulentnom prostredí je tento proces značne komplikovaný. Pri riadení výkonnosti je preto potrebné identifikovať rizikové faktory, ktoré ju môžu ovplyvniť. Pri hospodárení s verejnými zdrojmi je potrebné zohľadniť aj určité špecifiká ako sú: prítomnosť

[2] Andersen, H. V. – Lawrie, G. – Savic, N. (2004): Effective quality management through third-generation balanced scorecard. International Journal of Productivity and Performance Management, 2004, Vol. 53, No. 7, pp. 634 – 645.

„verejného záujmu“, nutnosť zohľadnenia sociálnych aspektov prijatých rozhodnutí, dopady externalít, deformácia trhového prostredia (prevládajúce netrhové prostredie), nevyhnutnosť zachovania demokratického procesu prijímania rozhodnutí, prípadne obmedzenosť zdrojov (v prípade, že subjekt hospodári len s verejnými zdrojmi)[3].

Indikátory merania výkonnosti

Pri hospodárení s verejnými zdrojmi je možné meranie výkonnosti vnímať v dvoch rovinách. Prvou je chápanie merania výkonnosti ako procesu, ktorý umožní určiť mieru úspešnosti dosiahnutých výsledkov. Ohodnotí teda organizáciu z hľadiska dosiahnutia jej cieľov. Druhou je vnímanie merania výkonnosti ako konkrétnej činnosti, ktorá zabezpečí poskytovanie relevantných informácií o priebehu procesov.

Najdôležitejším krokom pri meraní výkonnosti je preto stanovenie správnych indikátorov. Pri ich výbere je potrebné, aby získavané informácie boli:

- relevantné – zabezpečili údaje podstatné pre rozhodovanie a posudzovanie zodpovednosti.
- spoľahlivé – vychádzali z overiteľných zdrojov, a boli reálne a neskreslené.
- porovnateľné – so stanovenou cieľovou hodnotou v čase, alebo s iným subjektom.
- zrozumiteľné – poskytované v primeranej forme, vzhľadom na schopnosti a potreby používateľa a to tak z hľadiska kvantitatívneho (rozsah informácií), ako aj kvalitatívneho (charakter informácií).

Pre zabezpečenie splnenia kritéria porovnateľnosti zvolených ukazovateľov výkonnosti je nutné ich posudzovanie vzhľadom k určitému štandardu. Pri porovnávaní zvoleného indikátora zo štandardom môže ísť o využitie:
- ***prognózovanej výšky indikátorov*** – kde sa porovnáva, či bola alebo nebola dosiahnutá požadovaná úroveň oproti plánu.
- ***v minulosti dosiahnutých parametrov výkonnosti*** - kde sa porovnáva či došlo k zlepšeniu alebo zhoršeniu vývoja,
- ***porovnanie s externým prostredím*** – kde sa dosahované ukazovatele porovnávajú s istým brenchmarkom predstavujúcim priemer v rámci vyhodnocovanej výkonnosti alebo sa porovnáva s iným subjektom.

Pri posudzovaní s externým prostredím je potrebné zvážiť či všetky súčasti systému budú dosahovať daný brenchmark alebo niektoré podsystémy nemusia stanovené indikátory dosiahnuť a naopak iné ich budú prekračovať. Indikátory výkonnosti môžu byť použité aj na alokáciu zdrojov. Otázkou je či nesplnenie cieľov má byť potrestané (napríklad spojené s krátením finančných odmien). Takýto prístup však nemusí prispieť k zlepšeniu výkonnosti, v niektorých prípadoch môže byť nesplnenie cieľov spojené s nedostatkom finančných prostriedkov alebo iných zdrojov. Viazanie financovania na výsledky môže byť stimulom k skresľovaniu prezentovaných informácií o dosahovaných výsledkoch, v takých prípadoch je nutné zintenzívnenie kontrolných mechanizmov.

[3] Balážová, E. Benchmarking služieb miestnej samosprávy na Slovensku, Transparency international Slovensko, Adin s.r.o., Bratislava 2006 ISBN 80-89244-09-2 s. 19

Ciele v oblasti výkonnosti

Pri riadení výkonnosti je dôležité či je systém nastavený tak, aby boli podávané správy o cieľoch a ich následné použitie vo vnútorných rozhodovacích procesoch riadiacich orgánov. Pri stanovovaní výkonových cieľov je v rámci krajín OECD[4] je napríklad preferované:

- Výkonnostné ciele sú stanovované vedúcim oddelenia.
- Výkon proti cieľom je priebežne monitorovaný v rámci danej organizácie.
- Pri stanovovaní výkonnostných cieľov sa postupuje systematicky.
- Stanovenie výkonnostných cieľov umožňuje prideľovanie zdrojov.
- Stanovenie priorít v rámci cieľov umožní korekciu čerpania zdrojov v prípade nepredvídaných okolností.
- Informácie o stanovených cieľoch sa používajú aj pri stanovovaní individuálnych plánov výkonnosti zamestnancov.

Pri stanovení výkonnostných cieľov si je však potrebné uvedomiť, že nie všetko sa dá merať a v prípade riadenia spotreby verejných zdrojov nie je možné použiť ani jednotný prístup pre všetky oblasti financovania z verejných zdrojov. V podstate môžeme rozlišovať tri typy verejných služieb:

- Služby poskytované za účelom zabezpečenia hmotného prospechu (jednotlivca) alebo konkrétneho výstupu – vydávanie rôznych potvrdení, vyberanie daní. Pre tento typ služieb je možné vyčísliť jednotkové náklady a riadiť ich vynakladanie.
- Služby poskytované ako nehmotné komplexné služby pre jednotlivcov ako je vzdelávanie a zdravotná starostlivosť – tu je riadenie výkonnosti obtiažnejšie.
- Nehmotné ideálne služby – výsledky nie sú viditeľné, a preto v tomto prípade nie je možné stanoviť jednoznačné výkonové kritériá.

Riadenie výkonu pri hospodárení s verejnými zdrojmi je možné vnímať jednak z pohľadu výstupov smerujúcich do externého prostredia (sledujúcich dopady na priamych prijímateľov), ale aj výkonnosti vnútorného prostredia (zahŕňajúce ukazovatele internej výkonnosti). Výsledky výkonnosti v externom prostredí je možné posudzovať horizontálne, ale tiež vertikálne. Tu môže dochádzať k problémom so zladením záujmov oboch pohľadov. Kým v horizontálnej rovine sú sledované záujmy vlády a budú jednotné pre všetky subjekty, ktoré spotrebovávajú verejné zdroje vo vertikálnej rovine môžu vznikať rôzne záujmy a výsledky medzi jednotlivými subjektmi a budú len ťažko porovnateľné. Napríklad v prípade hospodárenia dvoch miest, z ktorých jedno má moderný charakter a druhé je historické. Ich ciele v oblasti financovania budú značne rozdielne, a ak sú služby poskytované v historických budovách tak aj náklady na ich poskytovanie budú vyššie. Z tohto hľadiska je možné vo vertikálnej rovine prijať všeobecné štandardy (napríklad mieru samofinancovania obcí) a vo vertikálnej rovine si stanoviť individuálne výkonnostné ukazovatele.

Určitým problémov hospodárenia s verejnými zdrojmi je sledovanie dopadov z hľadiska dlhodobosti. Vzhľadom na zmeny preferencií v podporovaných výkonoch vyvolané zmenou vlády. Problémom hospodárenie s verejnými zdrojmi môže byť i to, že jednotlivé vlády usilujú o zlepšenie výkonu v krátkodobom horizonte a vyhýbajú sa opatreniam, ktorých efekt by sa prejavil, až po skončení ich volebného obdobia. Vlády sa z dôvodu získania argumentov, ktoré by ich podporili, snažia prezentovať výkonnosť najmä pomocou číselných údajov (získať číselné informácie o výkonnosti) a nedostatočne sa sústredia na otázky týkajúce sa kvality a presnosti.

[4] Bonwitt, B. Financial Management and Control of Public Agencies“; „copyright, OECD, Paríž 2001“

ZÁVER

Pri snahe o vybudovanie systému sledovania výkonnosti hospodárenia s verejnými zdrojmi je potrebné si uvedomiť, že proces zhromažďovania komplexných informácií potrebných na rozhodovanie je veľmi drahý a preto musí byť prísne selektívny. Informácie budú mať význam iba vtedy ak nespôsobia informačné preťaženie, ale poskytnú potrebné informácie v potrebnom čase. Vhodné je aby riadenie bolo orientované na výkon. V prípade kontroly sa ako efektívnejšie javí využívanie vnútorných systémov kontroly, ktoré sú menej nákladné a viac motivujúce ako formálne systémy riadenia.

LITERATÚRA

[1] Andersen, H. V. – Lawrie, G. – Savic, N. (2004): Effective quality management through third-generation balanced scorecard. International Journal of Productivity and Performance Management, 2004, Vol. 53, No. 7, pp. 634 – 645.

[2] David P. Doyle, 2002. Strategické řížení nákladů. Praha: ASPI, a.s. 2006. 228 s. ISBN 80-7357-189-7

[3] Balážová, E. Benchmarking služieb miestnej samosprávy na Slovensku, Transparency international Slovensko, Adin s.r.o., Bratislava 2006 ISBN 80-89244-09-2 [on-line] [cit. 2013-03-25]. Dostupné na internete: http://transparency.sk/wp-content/uploads/2010/01/bench.pdf

[4] Bonwitt, B. Financial Management and Control of Public Agencies"; „copyright, OECD, Paríž 2001" [on-line] [cit. 2013-03-25]. Dostupné na internete: http://www.sigmaweb.org/publicationsdocuments/37116049.pdf

[5] Hrabě, P., Koncepce řízení výkonnosti a zodpovědnosti pomocí KPI v české veřejné správě, Systémová intergace 1/2013 s. 7 – 19 ISSN: 1210-9479

[6] Meranie efektívnosti a produktivity verejného sektora. Efovud 2/2005 s. 39 – 40 [on-line] [cit. 2013-03-25]. Dostupné na internete:http://www.efocus.sk/archiv/kategoria/egovernment/clanok/meranie-efektivnosti-a-produktivity-verejneho-sektora/

[7] Hrnčiar, M., Fabianová, Z. Nástroje zvyšovania výkonnosti verejnej správy, SAPRIA 2010 [on-line] [cit. 2013-04-02]. Dostupné na internete: http://www.scss.sk/

[8] Palfeyman, S. Performance Indicators and Reporting: Some Practical Guidelines,Charter, ProQuest central 1998 s. 85 – 86,

[9] Rybárová, D., 2008. Moderné - hodnotové ukazovatele merania výkonnosti. In: Finančný manažment a controlling v praxi. 2008 č. 1, Bratislava: Iura Edition, 2008. s. 9 – 15, ISSN 1337-7574

KONTAKT

Ing. Slavka Šagátová, PhD.
Katedra podnikovohospodárska
Fakulta podnikového manažmentu,
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemská cesta 1
852 35 Bratislava
e-mail: slavka.sagatova@euba.sk

KONCEPT UDRŽATEĽNÉHO ROZVOJA – VÝZVA PRE NOVÉ EKONOMICKÉ VZDELÁVANIE

SUSTAINABLE DEVELOPMENT CONCEPT – CHALLENGE OF NEW ECONOMIC EDUCATION

Jana Šnircová

ABSTRACT

The paper considers critically about concept of absolute economic growth and about economists, managers and businessmen education in the context of this concept. The objective of this paper is to present new ideas and arguments for a new economic education respecting the sustainable development concept, new economic goals of business and corporate social responsibility. As an example of new concept of business, we offer the Economy of Communion - one of the non-traditional concepts of economic behavior.

KEY WORDS

Sustainable Development, Corporate Social Responsibility, economic goals of business, economic education, Economy of Communion

JEL Classification

L2, M2

ÚVOD

„Uznávaní odborníci už celé desaťročia varujú, že medzi tvrdeniami ekonomickej teórie, zachovaním ekosystému, šťastím ľudských obyvateľov planéty, dynamikou globálneho trhu a zachovaním civilizácie sú vážne rozpory. Podľa E. F. Schumachera je predpoklad, že v konečnom svete je možný neobmedzený ekonomický rast, nebezpečnou ilúziou. Priekopník v manažmente Peter Drucker s ním súhlasí a tvrdí, že „realita a dostupné ekonomické teórie sa od seba čoraz väčšmi vzďaľujú.“ Ekonóm Herman Daly, zakladateľ ekologickej ekonómie, povedal, že aplikovanie tvrdení modernej ekonómie je ako „snažiť sa čo najlepšie usporiadať ležadlá na palube Titanicu“ a podľa Gusa Spetha dnešnú environmentálnu krízu možno vyriešiť, iba ak sa súčasný kapitalizmus od základov zmení.“ [7, s. 41]

Niekoľko myšlienok významných autorov, ktoré nás vyzývajú zastaviť sa a zamyslieť sa. Dlhé roky sme sa, nielen v praxi, ale aj v ekonomickej vede a na akademickej pôde, sústreďovali na tvorbu hodnôt - hľadali sme racionalizačné opatrenia, hospodárne riešenia, nástroje zvyšovania produktivity a výkonnosti všetkých výrobných činiteľov. Popri tom sme zanedbávali otázky obmedzenosti zdrojov na Zemi, uznania prínosu mnohých prírodných a spoločenských faktorov pri tvorbe hodnôt v podniku, ako aj otázky spravodlivého rozdeľovania takto vytvorených hodnôt. Ekonomické rozhodnutia nerešpektovali tendencie v prostredí, do ktorého sme ich implementovali. Jednou z príčin tohto stavu je aj fakt, že ekonómovia, manažéri a podnikatelia v rámci svojej prípravy na povolanie neboli vzdelávaní pre takéto rozhodnutia.

[1] doc. Ing. Jana Šnircová, PhD., Slovenská technická univerzita v Bratislave, Materiálovotechnologická fakulta v Trnave, Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu, autorský podiel 100%, podiel na riešení projektu KEGA 100%.

1. Neobmedzený ekonomický rast vs. koncept udržateľného rozvoja

Snaha o ekonomický rast sa sformovala v roku 1929, keď vznikla štatistická norma s názvom hrubý národný produkt (HNP) a neskôr hrubý domáci produkt (HDP) ako oficiálne meradlo ekonomického rastu. Napriek svojej nediferencovanej povahe sa **HDP stal základným ukazovateľom, ktorým spoločnosti merajú ľudský blahobyt**. Snaha o rast HDP poháňa prakticky každú menovú a finančnú aktivitu, ktorú podnikne globálna politická a ekonomická mašinéria. Žiaľ, postupne sa ukazuje, že zvyšujúci sa HDP a väčší blahobyt nejdú vždy ruka v ruke.

Veľmi výstižne sa k chápaniu ľudského blahobytu a k rastu vyjadril Košturiak [3, s. 9]: „Mnohí politici a ekonómovia hovoria o raste. Raste HDP, raste spotreby, raste výroby a predaja. Takmer nikto nehovorí o raste šťastia, spokojného rodinného života, voľného času na rozvoj človeka, raste dobra v nás a v spoločnosti, v ktorej žijeme."

Medzi ekonómami sa už dlhšiu dobu objavujú úvahy, že HDP je už ako meradlo hodnôt prekonané, zatiaľ sa však nenašla odvaha na zmenu. V marci 2012 Európsky hospodársky a sociálny výbor prijal stanovisko [6], v ktorom konštatuje: „HDP je ukazovateľ, ktorý sa len v dôsledku „lenivej" interpretácie mohol zmeniť z „ukazovateľa výroby" na „ukazovateľ blahobytu spoločnosti"." (bod 3.1). Výbor dokonca vníma nesprávne meranie ľudského blahobytu, ktoré nedokáže upozorniť na výskyt makroekonomickej nerovnováhy, ako jeden zo zdrojov svetovej hospodárskej a finančnej krízy! (bod 3.8.3) Stanovisko ale, žiaľ, neprináša návrh nového ukazovateľa či ukazovateľov, len vyzýva k zapojeniu občianskej spoločnosti do procesu stanovenia ukazovateľov blahobytu alebo pokroku. (bod 5.5.5)

Napriek tomu, že svet naďalej meria ekonomické úspechy prostredníctvom ukazovateľa HDP, už od 70. rokov minulého storočia sa začínajú ozývať hlasy, ktoré upozorňujú na prirodzené bariéry ekonomického rastu dané obmedzenými zdrojmi našej planéty a volajú po koncepcii udržateľného rozvoja (UR) resp. trvalo udržateľného rozvoja (TUR). Svetová komisia pre životné prostredie a rozvoj v roku 1987 definovala trvalo udržateľný rozvoj ako „rozvoj, ktorý umožňuje uspokojovanie potrieb súčasných generácií bez toho, aby boli ohrozené nároky budúcich generácií na uspokojovanie ich potrieb."

Prvá zmienka o UR bola už na **Konferencii o biosfére v Paríži** (1968). V roku 1972 skupina ekonomických expertov pod vedením D. Meadowsa publikovala ***„Medze rastu"*** (The Limits of the Growth), známe aj ako prvá správa Rímskeho klubu, ktorá hovorí o potrebe udržateľného čerpania prírodných zdrojov. Medzníkmi vo všeobecnom zavedení a rozpracovaní koncepcie UR boli najmä **Konferencia OSN o životnom prostredí a rozvoji v Rio de Janeiro** (1992) - najvýznamnejší dokument z tejto konferencie pod názvom **AGENDA 21** je považovaný za základné východisko pre spracovanie stratégií UR na všetkých úrovniach, a **Svetový summit o UR v Johannesburgu** v roku 2002. Summit zdôraznil, že cieľom je: „...taký rozvoj, ktorý zabezpečí rovnováhu medzi troma základnými piliermi: ekonomickým, environmentálnym a sociálnym." Symbolicky bola táto definícia vyjadrená heslom: „Ľudia - Planéta – Prosperita" (People – Planet – Prosperity).[5]

Neobmedzený ekonomický rast vnímame ako dôsledok nevhodnej „filozofie" moderného ľudského bytia – túžby „mať stále viac" bez ohľadu na iných, na budúce generácie, na obmedzené zdroje našej planéty, ako túžbu pestovať ľudský hyperindividualizmus. „Hlavné tendencie industriálnej aj postindustriálnej spoločnosti živia v ľuďoch **predpoklad, že ekonomika môže rásť donekonečna**, čo ich vedie k nekonečnému zoznamu svojich ekonomických túžob. A tak sa „celý ekosystém podporujúci život na Zemi – teda atmosféra, geosféra, hydrosféra, biosféra – namáha, lebo ľudstvo má neukojiteľný ekonomický hlad. Napriek tomu obrovské množstvo ľudí aj naďalej žije v hroznej chudobe

a nedokáže uspokojiť ani svoje najzákladnejšie potreby. Podľa Assadouriana ekonomika je ako rakovina, požiera základné systémy, ktoré potrebujeme na prežitie.“[7, s. 10]

Sú to tendencie, ktoré vyvierajú z narušeného rebríčka hodnôt, z narušených etických princípov spoločenského spolužitia. Dovolíme si citovať aj slová Svätého Otca Františka, ktorý sa nebojí povedať: „Myslím, že jedna z príčin tejto situácie tkvie vo vzťahu, ktorý sme si vytvorili k peniazom. Akceptovali sme, že peniaze ovládajú nás samých aj naše spoločnosti. Úplne sme popreli prvenstvo človeka. Redukujeme človeka na jednu z jeho potrieb – konzum. A čo je ešte horšie – každá ľudská bytosť je považovaná za spotrebný statok, ktorý je možné využiť a potom odhodiť.“

To jej jeden rozmer problému narušeného vzťahu medzi ekonomikou, spoločnosťou a prírodou – rozmer morálky, ktorá je vo veľkej miere determinovaná výchovou od útleho detstva až do dospelosti a zodpovednosť za ňu nesú predovšetkým rodičia. Vnímame však aj iný rozmer tohto problému - ten, za ktorý nesie zodpovednosť systém vzdelávania, jeho obsah a ľudia, ktorí ho napĺňajú. Položme si preto otázku: Do akej miery sa koncept udržateľného rozvoja odráža vo vzdelávaní nových generácií ekonómov, manažérov, podnikateľov? Ako ich škola pripravuje pre novú dobu, ktorú žijeme? Nie je súčasný systém ekonomického vzdelávania ešte stále skôr v intenciách ideí, o ktorých píšu manželia Steadovci [7]: „Ekonomické modely, ktoré počas minulých 350 rokov podporovali nárast globálneho hospodárstva, sa historicky zakladajú na predpoklade, že ľudia dokážu každý deň vyprodukovať, doručiť, skonzumovať a vyhodiť celé miliardy produktov bez toho, aby negatívne ovplyvnili Zem, ľudí alebo ostatné rastlinné a živočíšne druhy, ktoré na nej žijú.“

2. Koncept udržateľného rozvoja v ekonomickom vzdelávaní

Tradičné vzdelávanie v oblasti podnikania dlhé roky mylne informuje manažérov o tom, že svoje rozhodnutia vykonávajú v uzavretom ekonomickom systéme, ktorý funguje nezávisle od spoločenského aj životného prostredia. Keďže sa nezohľadňuje úloha spoločnosti a prírody, manažérov učia (minimálne nepriamo), že fyzikálne zákony vesmíru, prírodné procesy a cykly a ani spoločenské hodnoty a podmienky neovplyvňujú ich organizačné rozhodnutia. Práve to priviedlo manažérov k predpokladu, že ekonomika môže rásť donekonečna bez vážnejších spoločenských a ekologických dôsledkov.[7, s. 9]

Takto vnímajú nedostatky ekonomického vzdelávania v USA. A ako sa idey UR presadili v podmienkach slovenských vysokých škôl? Na prelome rokov 2012 a 2013 výskumný tím projektu KEGA pod vedením prof. Sakála uskutočnil prieskum prostredníctvom dotazníka, ktorého cieľom bolo zistiť aktuálny stav vnímania konceptu a praktík SZP a UR v oblasti výskumu a výučby na vysokých školách a univerzitách na Slovensku. Respondentov tvorilo 20 predstaviteľov verejných vysokých škôl, 2 predstavitelia štátnych vysokých škôl a 4 predstavitelia súkromných vysokých škôl. Z výsledkov prieskumu o.i. vyplynulo, že problematika UR a SZP sa vyučuje len na 9 fakultách/inštitútoch (35%), z toho ako samostatný predmet len na 5 fakultách/inštitútoch, na 4 fakultách/inštitútoch je integrovaná v rámci iných predmetov! [1]

Systém ekonomického vzdelávania volá po obrode. Jej iniciátormi môžu byť zamestnávatelia absolventov škôl, učitelia, ale aj študenti, ako o tom hovorí zaujímavý prípad z Francúzska. „Na jar roku 2000 žiadali študenti ekonómie z Collége de Sorbonne vo Francúzsku, elitnej akademickej inštitúcie v Paríži, reformu v rámci ekonomickej profesie. Súčasnú ekonomickú teóriu nazvali „autistickou”, pozostávajúcou z matematických modelov, ktoré fungujú v neexistujúcich podmienkach. Žiadali „post-autistickú ekonómiu”. K ich protestu sa pridali študenti z univerzít Cambridge, Oxford a Harvard. Ich kritika sa týka celej

škály otázok, od úlohy jednotlivca a firmy, cez skutočnú povahu medzinárodného obchodu až po vzťah medzi ekonomikou, spoločnosťou a ekosystémom. Jadrom ich kritiky je, že základné tvrdenia, z ktorých vychádza veľká časť ekonomickej teórie, prestali platiť nielen vo svete obchodu, ale aj mimo neho. Jednoducho povedané, reálna podoba globálneho trhu prerástla tvrdenia neoklasickej ekonomickej teórie."[7, s. 42]

3. Nutnosť zmeny ľudského myslenia a ekonomického vzdelávania

Samotná ekonomická veda, ktorej dominuje úsilie napĺňať tempá rastu „glorifikovaného" ukazovateľa HDP, spôsobuje mylné predstavy o ľudskom blahobyte nielen v laickej verejnosti, ale vedie do slepej uličky aj ekonomických odborníkov, vlastníkov a manažérov podnikov, ktoré tvoria národnú a svetovú ekonomiku.

Herman Daly navrhuje, že **pojem „mať dosť" musí byť hlavnou hodnotou, na ktorej sa zakladá ekonomická teória**, ak má ľudstvo dosiahnuť udržateľnú rovnováhu medzi ekonomickým systémom a ekosystémom. Pritom upozorňuje, že obmedzenia rastu neznamenajú obmedzenia vývoja – takéto rozlíšenie umožňuje ekonomike vyvíjať sa bez toho, aby rástla, rovnako ako sa vyvíja planéta, ale nerastie. Daly verí, že ak sa do ekonomického vzorca podarí pridať vzácnosť a estetickú hodnotu zdrojov a vzťah medzi ekonomickým uspokojením a ľudským naplnením, **koncepcia dostatočnosti** nadobudne skutočný význam. Pojem „mať dosť" bude možné zadefinovať, ak sa súčasťou ekonomických modelov stanú nasledujúce predpoklady:

1. Ľudské bytosti chcú šťastie, naplnenie, pochopenie a pocit zmysluplnosti – nie iba viac veci, a
2. Zem je ohraničená guľa s limitovaným množstvom zdrojov a obmedzenou schopnosťou spracovania odpadu. [7]

Aby sa koncepcia dostatočnosti dostala do praxe ľudského myslenia a konania, je potrebné v jej rozmere pripravovať novú generáciu, osobitne v rámci akademického ekonomického vzdelávania.

Prezident Švajčiarskeho zväzu zamestnávateľov nedávno prehovoril svojim členom do svedomia, keď povedal, že potrebujeme nový typ manažérov, pre ktorých kritériom ich konania nie je len výnosnosť vlastného imania a ktorým nechýba zodpovednosť za životné prostredie, spoločnosť a zamestnancov. Šéfovia firiem by opäť mali byť pre svojich zamestnancov vzorom v súkromnej aj pracovnej oblasti, pričom povýšenosť a panovačnosť nie sú namieste. ... Tak radi používame pojmy demokracia a sloboda. Ak nevyvodíme ponaučenie z najnovšieho kolapsu v hospodárskej oblasti, hrozí nová búrka s ďalekosiahlymi následkami na náš spoločenský poriadok."[8, s. 124] Až prorocké vyhliadky do budúcnosti. Vnímame ich ako výzvu pripraviť vo výchovno-vzdelávacom systéme nie iba špecialistov, špičkových odborníkov vo svojej stále užšie profilovanej profesii, ale ako osobnosti, ktoré môžu byť vzorom nielen svojimi pracovnými výsledkami, splnenými výkonnostnými kritériami, ale aj ľudskými hodnotami, ktoré vyznávajú a žijú.

Ako upozorňuje Košturiak [4, s. 146], firmy často obviňujú školy z neschopnosti pripraviť študentov na okamžité použitie v praxi, neuvedomujúc si, že poslanie škôl je širšie ako iba príprava na profesiu. „Antické vzdelávanie sa chápalo predovšetkým ako proces samovzdelávania a zdokonaľovania človeka, rozvoja tela, intelektu, ducha a duše. Objavovanie a pestovanie talentu, spoznávanie súvislostí tohto sveta a rozvíjanie autonómnej osobnosti, ktorá odhaľuje zmysel a svoje miesto v živote spoločnosti. My sa dnes pokúšame vytvoriť linku, ktorá bude produkovať ľudské zdroje (alebo stroje?) namiesto vzdelaných

ľudských bytostí, pre linky, ktoré produkujú stále viac zbytočných produktov so stále menším počtom „zdrojov“.

Pre akademickú pôdu vyvstáva preto nástojčivá otázka: **Do akej miery môžeme obsahom a formou štúdia prispieť k odbornej profilácii manažéra, ekonóma, podnikateľa, ale aj k tvorbe ich hodnotového rebríčka založeného na morálnych zásadách? Ako svoje návrhy inšpirované štúdiom názorov mnohých autorov ponúkame:**
- v ekonomickej teórii navrhnúť **nový ukazovateľ ekonomického rastu a ľudského blahobytu**, podporujúci myšlienku ekonomického a spoločenského rozvoja, nie rastu, **ktorý má v centre záujmu ČLOVEKA**, jeho šťastie a všestranný rozvoj v zdravom životnom prostredí, pričom by sme mali zvážiť aj názor anglického sociológa Zigmunta Baumana (jedného z protagonistov Ekonomiky spoločenstva, o ktorej píšeme nižšie), že tak ako nosnosť mosta neurčuje priemerná nosnosť jeho pilierov, ale nosnosť jeho najslabšieho piliera, tak úspešnosť ekonomiky a kvalitu ľudskej spoločnosti neurčuje priemerný príjem človeka, ale príjem, kvalita života a dôstojnosť toho najslabšieho človeka v spoločnosti,
- v ekonomickej teórii aj podnikateľskej praxi **ponúknuť nový koncept podnikania** (nie iba za účelom dosahovania zisku, ale ako službu a poslanie) **a nový pohľad na zisk a podnikové financie,**
- v ekonomickom vzdelávaní na vysokých školách a príp. aj stredných školách, nielen ekonomického zamerania, **zaviesť samostatný predmet, ktorého obsahom by bol UR ako koncept ľudského bytia a spolužitia v spoločnosti aj s prírodou**,
- v rámci vzdelávania **ponúkať nový obraz lídra** (podrobnejšie pozri [3]),
- v rámci vzdelávania **ponúkať alternatívne formy ekonomického a spoločenského bytia** – ekonomiku lokálnych komunít.

Ako **príklad netradičného ekonomického konceptu ponúkame** stručnú charakteristiku **Ekonomiky spoločenstva**. Je to **forma vhodná nielen pre lokálne komunity, ale tiež ako nový princíp podnikania a podnikového riadenia pre tradičné podniky.** Ekonomika spoločenstva (ES) predstavuje medzinárodné ekonomické a sociálne hnutie, ktoré bolo založené v r. 1991 v Brazílii. Ideovou „matkou“ projektu je Talianka Chiara Lubichová, zakladateľka Hnutia fokoláre, ktorá touto koncepciou odpovedala na ekonomické a sociálne problémy svojej doby. Postupne sa na ňom podieľali a podieľajú podnikatelia, zamestnanci, akademickí pracovníci, študenti a ďalšie podporujúce osoby. V súčasnosti ho tvorí viac ako 800 podnikov po celom svete. Podniky ES vytvárajú sieť prostredníctvom komunikácie, odovzdávania skúseností a podobnosti v charakteristickom štýle podnikového riadenia a podnikovej kultúry vychádzajúcich z princípov ES. (podľa [2])

Hlavným princípom ES je **kultúra dávania**, ktorej stredobodom je ľudská osoba, ďalej **bratstvo** ako princíp vzájomných vzťahov ľudí v ES a **vzájomnosť**, teda vzťah reciprocity pri obdarovávaní, pričom nejde o podmienku ekvivalentnej výmeny, ale výmena sa realizuje na základe poznania potrieb druhého človeka. Podniky ES delia svoj zisk na tri rovnako dôležité (nie je podmienka, že aj rovnako veľké) časti, ktoré používajú na tri účely: pre vlastný rozvoj a udržanie podniku, na pomoc ľuďom v núdzi a na rozširovanie ES – tu je dominantné práve investovanie do vzdelávania odborníkov pre ES. Nie maximalizácia zisku, ale túžba vytvárať zisk, aby mohol byť zdieľaný, sa stáva hlavným cieľom podnikania. ES je však aj novou filozofiou práce s ľuďmi, budovania kvalitatívne nových vzťahov medzi vlastníkmi a zamestnancami, medzi manažérmi a ostatnými pracovníkmi.

ZÁVER

Neudržateľnosť konceptu neobmedzeného ekonomického rastu bola reálne potvrdená vznikom krízy, teda narušením rovnováhy v globálnej ekonomike. Riešenie krízy si pritom –

podľa nášho názoru - vyžaduje nie finačno-ekonomické nástroje, ale zmenu myslenia ľudí – od túžby „mať čoraz viac“ k filozofii „mať dosť“, uvedomujúc si obmedzenia planéty Zem a spoločenské dôsledky nenásytného chamtivého správania. Nastolenie rovnováhy v spoločensko-ekonomickom systéme volá po koncepte UR, ktorý sa do praxe najlepšie implementuje cez v tomto koncepte vychovávaných odborníkov – ekonómov, manažérov, podnikateľov. V tomto príspevku sme sa snažili uviesť niekoľko námetov na nové ekonomické vzdelávanie a cez príklad Ekonomiky spoločenstva presvedčiť, že tieto snahy nie sú nedosiahnuteľným ideálom.

Tento publikačný výstup je súčasťou schváleného 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.“

LITERATÚRA

[1] FIDLEROVÁ, H. – ŠMÍDA, Ľ. – DRIENIKOVÁ, K. – HRDINOVÁ, G. - SAKÁL, P.: Stručná charakteristika a zhodnotenie priebežných výstupov z riešenia projektu Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie I. In: Transfér inovácií, 2013, č. 26, s. 64 – 70.
[2] JURÁSEK, J.: Hodnocení podniku ekonomiky společenství. Diplomová práca. Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita. Brno, apríl 2012
[3] KOŠTURIAK, J.: Leadership – návrat ke kořenům. In Moderní řízení, roč. XLVIII, 2013, ISSN 0026-8720, č. 2, s. 8 – 11.
[4] KOŠTURIAK, J.: Úvahy o podnikaní. Bratislava : Karmelitánske nakladateľstvo, 2011. ISBN 978-80-89231-85-0.
[5] SAKÁL, P. a kol.: Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie. I. diel: Vymedzenie základných pojmov trvalo udržateľného rozvoja/udržateľného rozvoja a spoločensky zodpovedného podnikania v kontexte zmeny paradigmy strategického manažmentu. 1. vyd. Trnava : AlumniPress, 2013. ISBN 978-80-8096-186-2.
[6] Stanovisko Európskeho hospodárskeho a sociálneho výboru na tému „Viac ako HDP – zapojenie občianksej spoločnosti do postupu stanovovania doplnkových ukazovateľov. Úradný vestník Európskej únie, 2012/C 181/04, 21.6.2012
[7] STEAD, J. G. STEAD, W. E.: Manažment pre malú planétu. Bratislava : Eastone Books, 2012, 243 s. ISBN 978-80-8109-216-9.
[8] VONTOBEL, H.: Človek ako meradlo hodnôt. Bratislava : SPRINT – vfra, 2005, 151 s. ISBN 80-89085-45-8.

KONTAKT

doc. Ing. Jana Šnircová, PhD.
Slovenská technická univerzita v Bratislave
Materiálovotechnologická fakulta v Trnave
Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu
Paulínska 16
917 24 Trnava
e-mail: jana.snircova@stuba.sk

FACILITY MANAŽMENT A JEHO UPLATNENIE V SÚKROMNOM A VEREJNOM SEKTORE

FACILITY MANAGEMENT AND APPLYING IT IN PRIVATE AND PUBLIC SECTOR

Agáta Šoltýsová

ABSTRACT

Management costs, maintenance and operation of real estate in the state administration as well as commercial buildings by private companies keep growing. Their amount in addition to ever-rising energy prices also affect such factors as the method of using space optimal functionality using technologies or provision of quality services in the use of the object. The aim of the present paper is to analyze the concept of facility management, its main role and importance in the context of its application in the private and public spheres.

KEY WORDS

Management, public sector,

JEL Classification

H49

ÚVOD

Náklady na správu, údržbu a fungovanie nehnuteľnosti v správe štátu ako aj komerčných objektov v správe súkromných firiem neustále rastú. Ich výšku okrem neustále rastúcich cien energií ovplyvňujú aj také okolnosti ako je spôsob využitia priestoru, optimálna funkčnosť využívajúcich technológií alebo zabezpečenie kvalitných služieb v rámci využívania daného objektu. Cieľom predkladaného príspevku je analýza pojmu facility manažment, jeho hlavných úloh a významu v kontexte jeho uplatnenia v súkromnej aj verejnej sfére.[1]

Facility manažment je na Slovensku mladou disciplínou, ktorej zavádzanie môže v súčasnej dobe vo významnej miere pomôcť štátnym a súkromným podnikom pri optimalizácii prevádzkových nákladov, zvýšení efektivity základnej činnosti, dosiahnutí spokojnosti zamestnancov v príjemnom pracovnom prostredí.

V teoretickej rovine ide o zaistenie dokonalého súladu prostredia, procesov a ľudí. Fungujúci facility manažment sa na riadení organizácie podieľa práve optimalizáciou všetkých činností a procesov, ktoré sú predpokladom dobre fungujúcej činnosti, ktorú daný podnik vykonáva. Ide o odbor, ktorý môžeme považovať za nástroj a jeho hlavnou úlohou je znižovanie prevádzkových nákladov a zvyšovanie kvality poskytovaných služieb.

Analýza pojmu Facility manažment

Facility manažment ako metóda efektívneho riadenia podporných činností je aplikovaná takmer vo všetkých kontinentoch. Prvé krajiny, ktoré túto metódu začala využívať na riadenie podporných činností organizácií, bola Veľká Británia, škandinávske krajiny, Francúzsko, neskôr to boli nemecky hovoriace krajiny a postkomunistické štáty.

Mgr. Agáta Šoltýsová, Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Katedra manažmentu

Rôzne odborné publikácie definujú facility manažment rozsiahlymi definíciami, ktorých význam je pomerne podobný. Medzinárodná organizácia International Facility Management Association (IFMA), definuje Facility manažment ako : metódu, ako v organizáciách vzájomne zladiť pracovníkov, pracovné činnosti a pracovné prostredie, ktoré v sebe zahrňuje princípy obchodnej administratívy, architektúry, humanitných a technických vied.

Ďalším príkladom môže byť definícia britskej asociácie BIFM, ktorá definuje facility manažment ako „ *...integáciu multidisciplinárných aktivít v oblasti stavebného prostredia a z toho plynúci manažment ich vplyvu na ľudí a pracovisko*“ (Vyskočil et al.,2007). Na rozdiel od britskej, nemecká asociácia definovala facility manažment ako ..“ *analýzu optimalizácie všetkého súvisiaceho s nákladmi v rámci relevantných procesov týkajúcich sa budov, stavebných objektov a výkonov podniku, ktoré nezapadajú do jeho hlavnej činnosti*“ (Vyskočil et al., 2007).

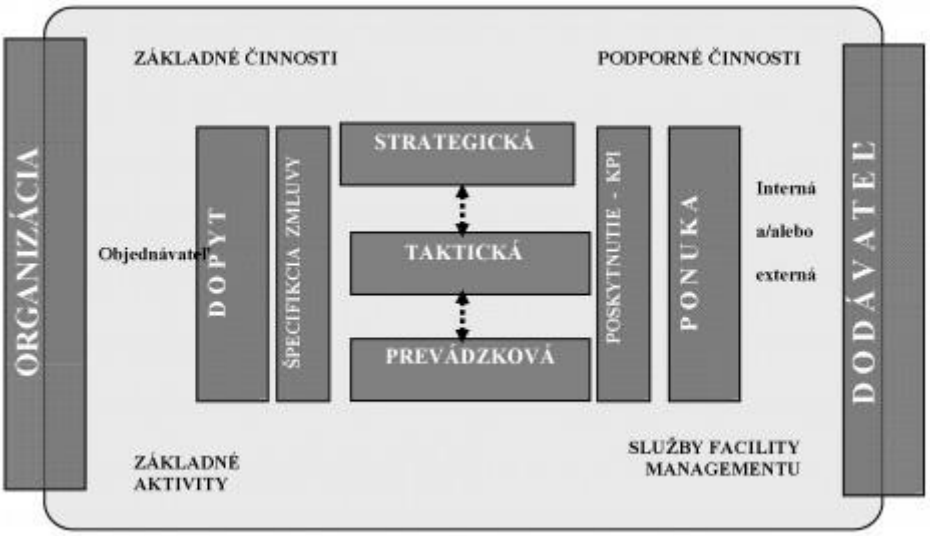
Na Slovensku bola v roku 2009 založená Slovenská asociácia facility manažmentu SAFM. Jej úlohou je presadzovanie metódy facility manažmentu do procesov rozhodovania a riadenia organizácie na strategickej, taktickej a prevádzkovej úrovni, ako i zabezpečiť výmenu informácií a skúseností medzi odborníkmi pôsobiacimi v oblasti facility manažmentu. Jednou z prioritných úloh SAFM je vzdelávanie odborníkov – budúcich facility manažérov.

Cieľ facility manažmentu

Cieľom facility manažmentu je posilniť všetky procesy, pomocou ktorých pracovníci na svojich pracoviskách podávajú najlepšie výkony a v konečnom dôsledku pozitívne prispejú k ekonomickému rastu a celkovému úspechu organizácie (Vyskočil et al.,2003).

Z definície IFMA vyplýva, že facility manažment je sústredený do troch oblastí :

- oblasti, týkajúcej sa pracovníkov, t.j. ľudských zdrojov a sociologických aspektov,
- oblasti pracovnej činnosti, t.j. oblasti výkonov a financovania
- oblasti pracovného prostredia, t.j. architektúry a inžinieringu.

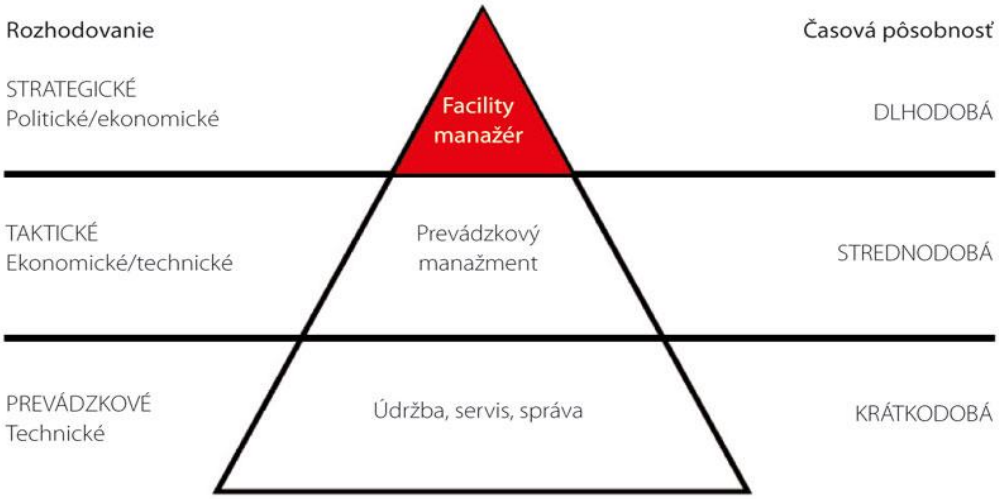


Obr.1 Model Facility Managementu
Zdroj: (www.safm.sk)

Model schematicky zaznamenáva, ako facility manažment podporuje základné činnosti organizácie. Zaoberá sa vzťahom medzi ponukou a dopytom. Dopyt môžeme charakterizovať ako vnútornú potrebu základných činností využívať služby facility manažmentu. Ponuku predstavuje poskytovanie širokého spektra služieb, ktoré zabezpečuje poskytovateľ na základe dopytu a ktoré sú definované v zmluve o ich poskytovaní (Somorová, 2010).

Facility manažér

Facility manažér je však riadiaci pracovník na vyššej úrovni riadenia. Klasického správcu objektu si často nakupuje od externého poskytovateľa. Správca objektu môže byť povýšený na facility manažéra, v praxi sa to však nestáva. Klasický správca objektu zameriavajúci sa na jeho prevádzku totiž zväčša nie je schopný preorientovať sa na koncepčne orientovaného manažéra. Technickí pracovníci sa viac zameriavajú na zvládnutie detailu, kým facility manažér musí mať strategický nadhľad(Štrup, 2008).



Obr.2 Postavenie facility manažéra
Zdroj (www.asb.sk)

Slovenská a Česká republika v produktivite práce zaostávajú za vyspelými krajinami. Analyzovanie a hľadanie odpovedí prečo takáto situácia nastala je v závislosti od uhla pohľadu na daný problém. Jednou z odpovedí je ale fakt, že pracovníci bez ohľadu na sektor v ktorom pôsobia, sú často krát zavalení množstvom nepotrebných úkonov, ktoré musia urobiť bez ohľadu na to či to priamo súvisí alebo nesúvisí s ich hlavnou pracovnou náplňou, často krát za ten bez ohľadu na výšku ich platového ohodnotenia. Podľa Štrupu (2008) je práve facility manažér osoba, ktorej hlavnou úlohou je zaviesť v spoločnosti kvalitný požiadavkový systém, ktorý zaistí rýchly prenos požiadavky na príslušnú výkonnú zložku (internú či externú) tak, aby pracovník, ktorý požiadavku zadáva, sa mohol plne venovať svojej činnosti a nemusel strácať drahocenný čas na nerentabilné zisťovanie a hľadanie.

ZÁVER

Od schopnosti facility manažéra závisí kvalitná správa majetku, spokojnosť zamestnancov s chodom spoločnosti a spokojnosť vedenia, že zázemie spoločnosti funguje podľa jeho požiadaviek Môžeme povedať, že časom bude nevyhnutné, aby sa osoba facility manažéra stala dôležitou personou z celého tímu nenahraditeľných riadiacich pracovníkov na čele spoločnosti či už súkromného alebo verejného sektora.

LITERATÚRA

[1] SOMOROVÁ, V.: Facility management metóda efektívneho spravovania budov. *Vydavateľstvo STU Bratislava 2006. ISBN 80-227-2445-9*

[2] SOMOROVÁ, V. : Európska norma FACILITY MANAGEMENT 15221 [online]. 2010 [cit. 2014-02-07]. Dostupné z *http*://www.safm.sk/portal/?p=366

[3] SOMOROVÁ, V. Facility management - metóda efektívneho spravovania budov. 2006. 86 s. ISBN 80-227-2445-9

[4] ŠTRUP, O.: Kto je Facility manažér, *2008* [online]. 2008 [cit. 2014-02-07]. Dostupné z http://www.asb.sk/sprava-budov/facility-management/kto-je-facility-manazer

[5] VYSKOČIL,V., ŠTRUP,O.: Podpůrné procesy a snižování režijních nákladu (Facility management). PROFESSIONAL PUBLISHING 2003. ISBN 80-86419-45-2

[6] VYSKOČIL, V., ŠTRUP, O. a PAVLÍK, M.: Facility management a public private partnership. 2007.262 s. ISBN 978-80-86946-34-4

Elektronické zdroje :

www.safm.sk

www.asb.sk

KONTAKT

Mgr. Agáta Šoltýsová
Prešovská univerzita v Prešove
Fakulta manažmentu, Katedra manažmentu
040 01 Prešov
Slovenská republika
agata.soltysova@gmail.com

PROFILOVANIE INDIVIDUALISTICKÉHO A KOLEKTIVISTICKÉHO SOCIO-KULTÚRNEHO TRHOVÉHO SEGMENTU

PROFILING INDIVIDUALISTIC AND COLLECTIVISTIC SOCIO-CULTURAL MARKET SEGMENT

Peter Štetka

ABSTRACT

This paper presents selected research outputs, focused on socio-cultural segmentation of global market. We specify the complementary profile of individualistic and collectivistic socio-cultural market segment, based on Geert Hofstede´s cultural model dimensions. This complementary profile is completed by using data contained in World Values Survey and European Values Study. We´ve identified and quantified the interrelation between these data and Hofstede´s cultural model dimensions by using correlation and regression analysis. We´ve also analyzed and identified various products and services consumption dependence on these socio-cultural characteristics of local consumers, by using the same research technique.

KEY WORDS

Hofstede´s cultural model, Individualism, Collectivism, Socio-cultural segmentation, Cross-cultural Marketing, Market Segment Profile, Consumer Behavior, Household consumption

JEL Classification

D19, M31, Z19

ÚVOD

Príspevok nadväzuje na výskum interkulturálneho marketingu a socio-kultúrnej segmentácie globálneho trhu, realizovaného Katedre podnikovohospodárskej, v rámci ktorého vyplynula z identifikácie kultúrnej závislosti jednotlivých produktových kategórií, ako aj z analýzy kľúčových socio-kultúrnych faktorov ovplyvňujúcich potenciál trhovej realizácie produktového portfólia globálne pôsobiacich podnikov, potreba realizovať marketingovú segmentačnú stratégiu na báze socio-kultúrnych segmentačných základní. Tie sú založené na identifikácií a profilovaní konkrétnych relevantných socio-kultúrnych segmentov globálneho trhu a cieľových národných trhov, ktoré sú v týchto segmentoch obsiahnuté. Za týmto účelom bolo teda potrebné uskutočniť detailné profilovanie socio-kultúrnych segmentov globálneho trhu. Toto profilovanie bolo realizované na základe korelačnej analýzy, identifikáciou a analýzou vzťahov medzi segmentačnými základňami a inými socio-kultúrnymi faktormi, spotrebou rozličných produktových kategórií, vyjadrených v parite kúpnej sily, a mierou ekonomickej aktivity, vyjadrenej prostredníctvom HDP prepočítaného na obyvateľa, v parite kúpnej sily.

[1] Ing. Peter Štetka, PhD.; pracovisko: Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemská 1/B, 852 35 Bratislava; autorský podiel: 100%; článok bol spracovaný v rámci projektu VEGA "Skúmanie dopadov aktuálnych javov svetovej ekonomiky na marketingové aktivity firiem" č. 1/0100/13, pre obdobie riešenia 2013 až 2015, pod vedením prof. Ing. Štefana Majtána, PhD.

V tomto príspevku sú prezentované vybrané komplementárne profily individualistického a kolektivistického socio-kultúrneho segmentu globálneho trhu, zostavené na báze Hofstedeho indexov kultúrnych dimenzií, ktorým sme na základe uskutočnenej analýzy priradili profilové socio-kultúrne charakteristiky obsiahnuté v databáze Prieskumu svetových hodnôt (World Values Survey) a Štúdií európskych hodnôt (European Values Study), tak aby sme zvýšili vypovedaciu schopnosť predmetných indexov vo vzťahu k ich vplyvu na potenciál realizácie produktového portfólia globálnych podnikov na cieľových trhoch, zaradených do týchto segmentov.

1 Základné vymedzenie individualizmu a kolektivizmu

V interkulturálnom marketingu je komparatívny výskum hodnôt spojený s menom holandského výskumníka Geerta Hofstedeho[2], ktorý v priebehu niekoľko desiatok rokov uskutočnil viacero rozsiahlych výskumov v rámci tejto problematiky. Kľúčovým pojmom jeho výskumov je národná kultúra, ktorú chápe ako „kolektívne programovanie mysle, ktoré si jedinec osvojí, keď vyrastá v konkrétnej krajine“[3] Hofstede uskutočnil svoj výskum pod záštitou spoločnosti IBM, ktorej približne 116 tisíc zamestnancov 66 národností v 50 krajinách odpovedalo na 63 dotazníkových otázok, vzťahujúcich sa na ich hodnotový systém. Na základe ich odpovedí Hofstede odvodil pôvodne štyri dimenzie národných kultúr, pre ktoré následne kvantifikoval príslušné hodnoty indexov pre každú skúmanú krajinu. Jednou, a súčasne v teórií a praxi najviac diskutovanou, kultúrnou dimenziou je individualizmus verzus kolektivizmus.

Individualizmus verzus kolektivizmus je dimenziou, ktorá vyjadruje rozsah závislosti jednotlivca na kolektíve a mieru voľnosti pre jeho vlastnú iniciatívu, kde individualistické spoločnosti sú také, v ktorých sú väzby jednotlivcov na kolektívy relatívne voľné, zatiaľ čo v kolektivistických spoločnostiach sú ľudia od narodenia integrovaní do súdržných skupín, ktoré ich výmenou za lojalitu ochraňujú. Pre kolektivistické spoločnosti teda platí vzťah vyjadrujúci nadradenosť kolektívnych záujmov nad záujmami jednotlivca, a naopak, v prípade individualistických kultúr sú záujmy jednotlivca nadradené záujmom spoločnosti. Hofstede identifikoval aj vzťah medzi kolektivizmom a vzdialenosťou moci, podľa ktorého krajiny s vysokou vzdialenosťou moci vykazujú väčšiu mieru kolektivizmu, zatiaľ čo krajiny s malou vzdialenosťou moci vykazujú zvýšenú tendenciu k individualizmu.

2 Vzájomný prienik individualistického a kolektivistického socio-kultúrneho trhového segmentu s inými segmentmi zostavenými na báze Hofstedeho kultúrnych dimenzií

Vzhľadom na skutočnosť, že v nasledujúcom texte budeme prezentovať profily predmetných socio-kultúrnych segmentov relatívne izolovane, považujeme za podstatné uviesť aj vzájomné väzby a prelínania medzi týmito segmentmi, ktoré významným spôsobom dopĺňajú ich charakteristické vlastnosti, a súčasne nám umožňujú pochopiť komplexnejšie aspekty socio-kultúrnej segmentácie.

---

[2] HOFSTEDE, G. *Culture´s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations.* London: Sage Publications, 2001. ISBN 978-08-0397-324-4. 596 s.
HOFSTEDE, G. et al. *Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures*. Yarmouth: Intercultural Press, 2002. ISBN 1-877864-90-0. 264 s.
[3] HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York : McGraw-Hill, 1997. ISBN 0-07-029307-4. 279 s.

Je všeobecne známe, že medzi jednotlivými Hofstedeho kultúrnymi dimenziami dochádza k vzájomnému prieniku a aj napriek Hofstedeho snahe minimalizovať mieru tohto prekrývania vykazujú v niektorých prípadoch relatívne významné korelácie. Aj sám Geert Hofstede priznáva túto skutočnosť, ktorú súčasne deklaruje kvantifikáciou korelačných koeficientov medzi jednotlivými indexmi.[4] Uvedené korelačné koeficient sú kvantifikované na základe celej skúmanej vzorky obsiahnutej v Hofstedeho výskume. Výsledky predmetnej korelačnej analýzy sú teda ovplyvnené dramatickými rozdielmi európskych, amerických a ázijských kultúr. Otázkou teda zostáva k akému vzájomnému prieniku týchto dimenzií dochádza pri menej diferencovanom kultúrnom rozptyle. Za účelom zodpovedania tejto otázky sme uskutočnili korelačnú analýzu jednotlivých indexov kultúrnych dimenzií v rámci európskeho trhu, na vzorke 31 krajín. Výsledky tejto analýzy sú uvedené v nasledujúcej korelačnej matici.

Tabuľka č. 1: Korelačná matica indexu individualizmu a ostatných Hofstedeho kultúrnych dimenzií

KORELAČNÁ MATICA	**Individualizmus [IDV]**
Vzdialenosť moci [PDI]	-0,5673
Individualizmus [IDV]	1,0000
Maskulinita [MAS]	0,1002
Vyhýbanie sa neistote [UAI]	-0,5887
Dlhodobá orientácia [LTO]	0,3382

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe výsledkov našej analýzy môžeme konštatovať nasledujúce vzťahy medzi socio-kultúrnymi segmentmi zostavenými na báze Hofstedeho indexov kultúrnych dimenzií:

Individualistický segment vykazuje spravidla charakter segmentu charakterizovaného sklonom k riziku a nízkou mierou tolerancie voči nerovnomernému rozdeleniu moci v spoločnosti a v niektorých prípadoch aj charakter dlhodobo orientovaného spotrebiteľského segmentu. Zatiaľ čo kolektivistický segment vykazuje presne opačné charakteristiky.

Ak tieto výsledky porovnáme s výsledkami korelačnej analýzy, ktorú uskutočnil a publikoval Geert Hofstede, dospejeme k záveru, že medzi jednotlivými kultúrnymi dimenziami a teda aj segmentmi zostavenými na báze Hofstedeho kultúrnych dimenzií dochádza v rámci európskeho trhu k oveľa markantnejším prelínaniam ako je tomu v globálnom meradle. Preto je nevyhnutné, aby každý podnik ktorý realizuje socio-kultúrnu segmentáciu európskeho trhu na báze Hofstedeho kultúrnych dimenzií zohľadnil vo svojej segmentačnej stratégií uvedené prelínania zostavených segmentov.

[4] HOFSTEDE, G. *Culture´s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations.* London: Sage Publications, 2001. ISBN 978-08-0397-324-4. 596 s.

3 Komplementárny socio-kultúrny profil individualistického a kolektivistického segmentu

Na základe uskutočnenej korelačnej a regresnej analýzy indexu individualizmu a údajov obsiahnutých v Prieskume svetových hodnôt (World Values Survey) a Štúdií európskych hodnôt (European Values Study) sa nám podarilo zostaviť relatívne ucelený profil individualistického a kolektivistického segmentu globálneho trhu, ako dvoch protipólov jednej Hofstedeho kultúrnej dimenzie, obsahujúci podrobnejšie charakteristiky socio-kultúrnych vlastností týchto segmentov, ako zdrojov motívov spotrebiteľského správania, ako aj vplyv individualizmu, respektíve kolektivizmu na realizáciu produktového portfólia globálne pôsobiacich podnikov na cieľových trhoch, z ktorých tieto segmenty pozostávajú.

V rámci európskeho priestoru možno do individualistického segmentu zaradiť národné trhy krajín akými sú Veľká Británia (IDV = 89), Holandsko (IDV = 80), Maďarsko (IDV = 80), Taliansko (IDV = 76), Belgicko (IDV = 75), Dánsko (IDV = 74), Francúzsko (IDV = 71), Švédsko (IDV = 71) a Írsko (IDV = 70). Naopak, európskymi národnými trhmi spadajúcimi do kolektivistického segmentu sú predovšetkým trhy krajín ako Portugalsko (IDV = 27), Slovinsko (IDV = 27), Bulharsko (IDV = 30), Rumunsko (IDV = 30), Chorvátsko (IDV = 33), Grécko (IDV = 35) a Turecko (IDV = 37).[5]

Na základe uskutočnenej analýzy elementárnej bázy Hofstedeho kultúrnych dimenzií a socio-kultúrnych faktorov obsiahnutých vo World Values Survey sme dospeli k záveru, že individualistický segment možno ďalej charakterizovať ako segment pozostávajúci spravidla zo spotrebiteľov, ktorí:

- sú z pohľadu preferencií určitého životného elementu orientovaní predovšetkým na voľný čas, priateľov a politiku, zatiaľ čo práci naopak neprikladajú väčší význam;
- nemajú potrebu prejavovať rodičom lásku a rešpekt a vo vzťahu k deťom preferujú tézu „aj rodičia majú svoj život“;
- so svojim životom sú veľmi spokojní, napriek tomu však nepociťujú zvýšenú mieru pocitu šťastia;
- sú nezávislí, majú pocit o čosi väčšej slobody rozhodovania;
- z pohľadu ľudských vlastností preferujú predovšetkým tolerantnosť, ale aj predstavivosť a v menšej miere zodpovednosť, zatiaľ čo tvrdej práci ani náboženskej viere neprikladajú dôležitosť;
- z pohľadu záujmov trávia svoj čas predovšetkým športom, kultúrou, či spoločenskými podujatiami; naopak, trávia veľmi málo času s kolegami z práce, či náboženskými obradmi;
- aktívne sa zapájajú do sociálnych štruktúr a organizácií, podieľajú sa na službách sociálnej starostlivosti o seniorov, prácach s mládežou, vzdelávaní, umení alebo kultúrnych aktivitách, odborových organizáciách, profesijných asociáciách, zdravotníckych organizáciách, organizáciách ochrany ľudských práv, životného prostredia, či práv zvierat; politicky orientované spektrum sa zapája do politických štruktúr a v prípade, že sú veriaci aktívne sa zapájajú do náboženských organizácií;
- pri hodnotení zamestnania nepovažujú za dôležitý plat, možnosti povýšenia, istotu zamestnania, bezstresovosť práce, možnosti čerpania dovolenky, adekvátnosť práce ich schopnostiam, rešpektovanosť práce, ani jej sociálnu užitočnosť.

[5] HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York : McGraw-Hill, 1997. ISBN 0-07-029307-4. 279 s.

Kolektivistický segment možno charakterizovať presne opačnými vlastnosťami spotrebiteľov v ňom obsiahnutých.

Uvedené charakteristiky individualistického segmentu, predovšetkým z pohľadu záujmovej a sociálnej aktivity, sa odzrkadľujú aj v miere ekonomickej aktivity týchto segmentov. Na základe zrealizovanej korelačnej analýzy sme dospeli k záveru, že medzi mierou ekonomickej aktivity a mierou individualizmu existuje priama úmera. Teda kým individualistický segment sa prejavuje vysokou úrovňou ekonomickej aktivity, kolektivistický segment sa naopak prejavuje nízkou mierou ekonomickej aktivity.

4 Vplyv miery individualizmu na potenciál trhovej realizácie produktového portfólia

K rovnakým záverom sme dospeli aj pri analýze vplyvu miery individualizmu na potenciál realizácie produktového portfólia globálne pôsobiacich podnikov na cieľových trhoch zaradených do týchto segmentov. Existujú produktové kategórie, ktoré sú závislé a produktové kategórie, ktoré sú nezávislé od tejto kultúrnej dimenzie. Pri závislých produktových kategóriách sme dospeli k záveru, že s výnimkou podnikov marketujúcich oleje a tuky, zvýšená miera individualizmu významne podporuje potenciál podniku umiestňovať svoje produkty a služby na cieľových trhoch, predovšetkým pokiaľ ide o:

- potravinové podniky marketujúce sladkosti a pochutiny;
- podniky marketujúce alkoholické nápoje, v podobe vína a tvrdého alkoholu, piva len čiastočne;
- obdobne je tomu aj pri podnikoch marketujúcich odevy a obuv, kde významne stimulovanou položkou sú len módne doplnky a oprava a výpožička obuvi, ostatné produkty a služby tejto kategórie sú mierou individualizmu ovplyvnené len veľmi mierne; ďalej
- podniky marketujúce produkty a služby spadajúce do kategórie bývanie a záhrada, kde dochádza k významnému navýšeniu predajného potenciálu nástrojov a pomôcok do domácností a záhrad, ako aj nájmov bývania, zatiaľ čo ostatné položky tejto kategórie sú mierou individualizmu ovplyvnené len mierne;
- individualizmus pozitívne ovplyvňuje aj potenciál trhovej realizácie takmer všetkých produktov a služieb spojených s dopravou a prepravou, s výnimkou služieb osobnej cestnej, námornej a riečnej dopravy; najviac stimuluje trhovú realizáciu osobnej železničnej dopravy;
- súčasne sú v individualistickom segmente významné stimuly realizácie komunikačných služieb a nástrojov, predovšetkým však poštových služieb;
- individualizmus zároveň vytvára veľký potenciál pre realizáciu všetkých produktov a služieb spojených s kategóriou rekreácia a kultúra, vrátane všetkých produktov a služieb spojených s dovolenkou, rekreáciou, športom, kultúrou a hobby;
- rovnako vytvára významné predpoklady pre trhovú realizáciu vzdelávania, informácií a informačných zdrojov, akými sú knihy, noviny a periodiká, ale aj informačných technológií;
- individualistický segment je charakteristický aj zvýšeným potenciálom pre trhovú realizáciu ubytovacích služieb, osobnej starostlivosti, sociálneho zabezpečenia a komerčného poistenia, predovšetkým poistenia bývania, prepravy a dopravy.

Naopak, v kolektivistickom segmente sú obsiahnuté významné spotrebiteľské bariéry, značne znižujúce potenciál trhovej realizácie uvedených produktov a služieb na cieľových trhoch zaradených do tohto segmentu.

ZÁVER

V nadväznosti na predchádzajúci text možno záverom konštatovať viacero relevantných zistení v oblasti socio-kultúrnej segmentácie na základe Hofstedeho indexu individualizmu:

- individualistický a kolektivistický segment sa významne prelína s viacerými inými segmentmi zostavenými na základe Hofstedeho kultúrneho modelu, predovšetkým však s dimenziami vzdialenosti moci a dĺžky časovej orientácie;
- individualistický aj kolektivistický segment možno charakterizovať prostredníctvom viacerých uvedených socio-kultúrnych ukazovateľov, obsiahnutých vo Svetovom prieskume hodnôt (World Values Survey) a Štúdií európskych hodnôt (European Values Study), a vytvoriť tým komplexný komplementárny socio-kultúrny profil skúmaného trhového segmentu;
- individualistický a kolektivistický segment sa v dôsledku jednotlivých profilovaných socio-kultúrnych vplyvov významne odlišujú aj v miere ekonomickej aktivity týchto segmentov;
- korelačnou a regresnou analýzou možno identifikovať viacero uvedených produktových kategórií, ktorých realizačný potenciál je v individualistickom a kolektivistickom segmente protichodný. Práve pre tieto produktové kategórie je vhodné využitie miery individualizmu ako segmentačného kritéria pri realizácií interkulturálnej segmentačnej stratégie.

LITERATÚRA

[1] EUROPEAN VALUES STUDY. *European Values Study.* 2014. Dostupné na internete: http://www.europeanvaluesstudy.eu/

[2] EUROSTAT. *GDP Statistics.* 2014. Dostupné na internete: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/

[3] EUROSTAT. *Individual Household Consumption.* 2014. Dostupné na internete: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/

[4] HOFSTEDE, G. *Culture´s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations.* London: Sage Publications, 2001. ISBN 978-08-0397-324-4. 596 s.

[5] HOFSTEDE, G. et al. *Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures*. Yarmouth: Intercultural Press, 2002. ISBN 1-877864-90-0. 264 s.

[6] HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York : McGraw-Hill, 1997. ISBN 0-07-029307-4. 279 s.

[7] WORLD VALUES SURVEY. *Online Data Analysis.* 2014. Dostupné na internete: http://www.wvsevsdb.com/

KONTAKT

Ing. Peter Štetka, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská 1/b, 853 25 Bratislava
E-mail: ingpeterstetka@gmail.com

PROFILOVANIE SOCIO-KULTÚRNEHO TRHOVÉHO SEGMENTU CHARAKTERIZOVANÉHO VYSOKÝM A NÍZKYM INDEXOM VZDIALENOSTI MOCENSKÝCH POZÍCIÍ

PROFILING SOCIO-CULTURAL MARKET SEGMENT CHARACTERIZED BY HIGH AND LOW POWER DISTANCE INDEX

Peter Štetka

ABSTRACT

This paper presents selected research outputs, focused on socio-cultural segmentation of global market. We specify the complementary profile of socio-cultural market segment characterized by high and low power distance index, quantified by Geert Hofstede, as his cultural model dimension. This complementary profile is completed by using data contained in World Values Survey and European Values Study. We´ve identified and quantified the interrelation between these data and Hofstede´s cultural model dimensions by using correlation and regression analysis. We´ve also analyzed and identified various products and services consumption dependence on these socio-cultural characteristics of local consumers, by using the same research technique.

KEY WORDS

Hofstede´s cultural model, Individualism, Collectivism, Socio-cultural segmentation, Cross-cultural Marketing, Market Segment Profile, Consumer Behavior, Household consumption

JEL Classification

D19, M31, Z19

ÚVOD

Podobne ako predchádzajúci príspevok, zameraný na profilovanie individualistického a kolektivistického socio-kultúrneho trhového segmentu, aj tento príspevok patrí do kategórie príspevkov, ktoré nadväzujú na výskum interkulturálneho marketingu a socio-kultúrnej segmentácie globálneho trhu, realizovaného Katedre podnikovohospodárskej, v rámci ktorého vyplynula z identifikácie kultúrnej závislosti jednotlivých produktových kategórií, ako aj z analýzy kľúčových socio-kultúrnych faktorov ovplyvňujúcich potenciál trhovej realizácie produktového portfólia globálne pôsobiacich podnikov, potreba realizovať marketingovú segmentačnú stratégiu na báze socio-kultúrnych segmentačných základní. Tie sú založené na identifikácií a profilovaní konkrétnych relevantných socio-kultúrnych segmentov globálneho trhu a cieľových národných trhov, ktoré sú v týchto segmentoch obsiahnuté.

Za týmto účelom bolo potrebné uskutočniť aj samotné profilovanie socio-kultúrnych segmentov globálneho trhu. Toto profilovanie bolo realizované na základe korelačnej analýzy, identifikáciou a analýzou vzťahov medzi segmentačnými základňami a inými socio-

[1] Ing. Peter Štetka, PhD.; pracovisko: Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemská 1/B, 852 35 Bratislava; autorský podiel: 100%; článok bol spracovaný v rámci projektu VEGA "Skúmanie dopadov aktuálnych javov svetovej ekonomiky na marketingové aktivity firiem" č. 1/0100/13, pre obdobie riešenia 2013 až 2015, pod vedením prof. Ing. Štefana Majtána, PhD.

kultúrnymi faktormi, spotrebou rozličných produktových kategórií, vyjadrených v parite kúpnej sily, a mierou ekonomickej aktivity, vyjadrenej prostredníctvom HDP prepočítaného na obyvateľa, v parite kúpnej sily.

V tomto príspevku sú prezentované vybrané časti komplementárnych profilov socio-kultúrneho trhového segmentu charakterizovaného vysokou a nízkou úrovňou indexu vzdialenosti mocenských pozícií, ako jednej z Hofstedeho kultúrnych dimenzií. Na základe uskutočnenej analýzy sme im priradili profilové socio-kultúrne charakteristiky obsiahnuté v databáze Prieskumu svetových hodnôt (World Values Survey) a Štúdií európskych hodnôt (European Values Study), tak aby sme zvýšili vypovedaciu schopnosť predmetných indexov vo vzťahu k ich vplyvu na potenciál realizácie produktového portfólia globálnych podnikov na cieľových trhoch, zaradených do týchto segmentov.

1 Základné vymedzenie vzdialenosti mocenských pozícií ako kultúrnej dimenzie

V interkulturálnom marketingu je komparatívny výskum hodnôt spojený s menom holandského výskumníka Geerta Hofstedeho[2], ktorý v priebehu niekoľko desiatok rokov uskutočnil viacero rozsiahlych výskumov v rámci tejto problematiky. Kľúčovým pojmom jeho výskumov je národná kultúra, ktorú chápe ako „kolektívne programovanie mysle, ktoré si jedinec osvojí, keď vyrastá v konkrétnej krajine“[3] Hofstede uskutočnil svoj výskum pod záštitou spoločnosti IBM, ktorej približne 116 tisíc zamestnancov 66 národností v 50 krajinách odpovedalo na 63 dotazníkových otázok, vzťahujúcich sa na ich hodnotový systém. Na základe ich odpovedí Hofstede odvodil pôvodne štyri dimenzie národných kultúr, pre ktoré následne kvantifikoval príslušné hodnoty indexov pre každú skúmanú krajinu. Jedným z týchto indexov je aj index vzdialenosti mocenských pozícií.

Mocenský odstup chápe Geert Hofstede ako rozsah, v ktorom obyvatelia, inštitúcie a organizácie v určitej krajine očakávajú a akceptujú, že moc je rozdelená nerovnomerne. Táto dimenzia charakterizuje sociálnu vzdialenosť medzi ľuďmi nerovnakého sociálneho postavenia. V krajinách, v ktorých prevláda veľký mocenský odstup je preferovaný autokratický štýl riadenia, dôležitou súčasťou vedúceho postavenia je zdôrazňovanie statusu, prípadne bohatstva. Tento aspekt sa prejavuje ako v politike, zamestnaní, rodine, škole, tak aj v akejkoľvek referenčnej skupine. Ľudia disponujúci mocou dávajú tento fakt najavo prostredníctvom zaobstarávania luxusných produktov. Účinným apelom v marketingovej komunikácií sú symboly statusu, pričom sa omnoho častejšie objavujú v reklamách známe osobnosti. Deti sú v takejto spoločnosti značne chránené, preto je potrebné dôkladne zvážiť spôsob ich zobrazenia v reklame. Na druhej strane, malá vzdialenosť mocenských pozícií sa prejavuje tým, že všetci členovia majú rovnaké práva. Moc, bohatstvo, schopnosti a status nie sú vzájomne spájané. Ľudia disponujúci väčšou mierou moci sa snažia túto skutočnosti nereprezentovať pred ostatnými členmi spoločnosti. V marketingovej komunikácií je možné stretnúť sa aj s recipročným kázaním ľudí s nižším statusom osobám s vyšším postavením. Najvyššie hodnoty tohto indexu dosahujú nekvalifikovaní jednotlivci s nižším spoločenským statusom. Naopak, najnižšie hodnoty sú vykazované pri osobách s vyšším vzdelaním a postavením.

---

[2] HOFSTEDE, G. *Culture´s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations.* London: Sage Publications, 2001. ISBN 978-08-0397-324-4. 596 s.
HOFSTEDE, G. et al. *Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures*. Yarmouth: Intercultural Press, 2002. ISBN 1-877864-90-0. 264 s.
[3] HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York : McGraw-Hill, 1997. ISBN 0-07-029307-4. 279 s.

2 Prienik segmentu charakterizovaného vysokým a nízkym indexom vzdialenosti moci s inými segmentmi zostavenými na báze Hofstedeho kultúrnych dimenzií

Vzhľadom na skutočnosť, že v nasledujúcom texte budeme prezentovať profily predmetných socio-kultúrnych segmentov relatívne izolovane, považujeme za podstatné uviesť aj vzájomné väzby a prelínania medzi týmito segmentmi, ktoré významným spôsobom dopĺňajú ich charakteristické vlastnosti, a súčasne nám umožňujú pochopiť komplexnejšie aspekty socio-kultúrnej segmentácie.

Je všeobecne známe, že medzi jednotlivými Hofstedeho kultúrnymi dimenziami dochádza k vzájomnému prieniku a aj napriek Hofstedeho snahe minimalizovať mieru tohto prekrývania vykazujú v niektorých prípadoch relatívne významné korelácie. Aj sám Geert Hofstede priznáva túto skutočnosť, ktorú súčasne deklaruje kvantifikáciou korelačných koeficientov medzi jednotlivými indexmi.[4] Uvedené korelačné koeficienty sú kvantifikované na základe celej skúmanej vzorky obsiahnutej v Hofstedeho výskume. Výsledky predmetnej korelačnej analýzy sú teda ovplyvnené dramatickými rozdielmi európskych, amerických a ázijských kultúr. Otázkou teda zostáva k akému vzájomnému prieniku týchto dimenzií dochádza pri menej diferencovanom kultúrnom rozptyle. Za účelom zodpovedania tejto otázky sme uskutočnili korelačnú analýzu jednotlivých indexov kultúrnych dimenzií v rámci európskeho trhu, na vzorke 31 krajín. Výsledky tejto analýzy sú uvedené v nasledujúcej korelačnej matici.

Tabuľka č. 1: Korelačná matica indexu vzdialenosti a ostatných Hofstedeho kultúrnych dimenzií

KORELAČNÁ MATICA	Vzdialenosť moci [PDI]
Vzdialenosť moci [IDV]	1,0000
Individualizmus [IDV]	-0,5673
Maskulinita [MAS]	0,2804
Vyhýbanie sa neistote [UAI]	0,5719
Dlhodobá orientácia [LTO]	-0,1322

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe výsledkov našej analýzy môžeme konštatovať nasledujúce vzťahy medzi socio-kultúrnymi segmentmi zostavenými na báze Hofstedeho indexov kultúrnych dimenzií:

Segment charakteristický vysokou mierou tolerancie nerovnomerného rozdelenia moci v spoločnosti spravidla vykazuje aj charakter kolektivistického, rizikovo averzného spotrebiteľského segmentu, v niektorých prípadoch aj známky maskulinity. Zatiaľ čo segment charakteristický nízkou mierou tolerancie nerovnomerného rozdelenia moci v spoločnosti vykazuje presne opačné charakteristiky.

Ak tieto výsledky porovnáme s výsledkami korelačnej analýzy, ktorú uskutočnil a publikoval Geert Hofstede, dospejeme k záveru, že medzi jednotlivými kultúrnymi dimenziami a teda aj segmentmi zostavenými na báze Hofstedeho kultúrnych dimenzií dochádza v rámci európskeho trhu k oveľa markantnejším prelínaniam ako je tomu v globálnom meradle. Preto je nevyhnutné, aby každý podnik ktorý realizuje socio-kultúrnu

[4] HOFSTEDE, G. *Culture´s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations.* London: Sage Publications, 2001. ISBN 978-08-0397-324-4. 596 s.

segmentáciu európskeho trhu na báze Hofstedeho kultúrnych dimenzií zohľadnil vo svojej segmentačnej stratégií uvedené prelínania zostavených segmentov.

3 Komplementárny socio-kultúrny profil segmentu charakterizovaného vysokou a nízkou úrovňou indexu vzdialenosti mocenských pozícií

Korelačnou a regresnou analýzou Hofstedeho indexu vzdialenosti mocenských pozícií a údajov obsiahnutých v Prieskume svetových hodnôt (World Values Survey) a Štúdií európskych hodnôt (European Values Study) sa nám podarilo zostaviť relatívne ucelený profil trhového segmentu charakterizovaného vysokou a nízkou úrovňou indexu vzdialenosti mocenských pozícií, ako dvoch protipólov jednej kultúrnej dimenzie, obsahujúci podrobnejšie charakteristiky socio-kultúrnych vlastností týchto segmentov, ako zdrojov motívov spotrebiteľského správania, ako aj vplyv individualizmu, respektíve kolektivizmu na realizáciu produktového portfólia globálne pôsobiacich podnikov na cieľových trhoch, z ktorých tieto segmenty pozostávajú.

V rámci európskeho priestoru možno do segmentu charakterizovaného vysokou toleranciou nerovnomerného rozdelenia moci v spoločnosti zaradiť predovšetkým národné trhy krajín ako Slovensko (PDI = 111), Rumunsko (PDI = 90), Slovinsko (PDI = 71), Bulharsko (PDI = 70), Poľsko (PDI = 68), Francúzsko (PDI = 68), Turecko (PDI = 66) a Belgicko (PDI = 65). Naopak, do segmentu charakterizovaného nízkou mierou tolerancie nerovnomerného rozdelenia moci v spoločnosti možno zaradiť národné trhy európskych krajín akými sú Rakúsko (PDI = 11), Dánsko (PDI = 18), Írsko (PDI = 28), Švédsko (PDI = 31), Nórsko (PDI = 31), Fínsko (PDI = 33), Veľká Británia (PDI = 35) a Holandsko (PDI = 38).[5]

Na základe uskutočnenej analýzy elementárnej bázy sme dospeli k záverom, že segment charakterizovaný vysokou mierou tolerancie nerovnomerného rozdelenia moci v spoločnosti možno ďalej charakterizovať ako segment pozostávajúci spravidla zo spotrebiteľov, ktorí:

- sú z pohľadu preferencií určitého životného elementu orientovaní na prácu, zatiaľ čo voľnému času, priateľstvu, či politike neprikladajú väčší význam;
- rodičom prejavujú lásku a rešpekt, nedisponujú slobodou rozhodovania, nie sú so životom spokojní, napriek tomu však deklarujú mierne zvýšený pocit šťastia;
- z pohľadu charakterových vlastností oceňujú pracovitosť, náboženskú vieru, sčasti šetrnosť, nie však nezávislosť, predstavivosť, či tolerantnosť;
- z pohľadu záujmov trávia veľmi málo času s priateľmi, športom, kultúrou, či spoločenskými podujatiami, naopak, trávia viac času s ľuďmi v náboženských ustanovizniach;
- takmer vôbec sa nezúčastňujú na sociálnych štruktúrach prostredníctvom sociálnych organizácií;
- pri hodnotení zamestnania prihliadajú predovšetkým na plat, ale aj na možnosť povýšenia, rešpektovanosť zamestnania, sociálnu užitočnosť, istotu zamestnania, možnosti dovolenky, bezstresovosť práce a primeranosť ich schopnostiam, pričom pracovný kolektív pri hodnotení zamestnania nepovažujú za dôležité kritérium.

Pre segment charakterizovaný nízkou mierou tolerancie nerovnomerného rozdelenia moci v spoločnosti platia presne opačné charakteristiky.

---

[5] HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York : McGraw-Hill, 1997. ISBN 0-07-029307-4. 279 s.

Uvedené charakteristiky sa odzrkadľujú aj v miere ekonomickej aktivity týchto segmentov, pričom na základe zrealizovanej korelačnej analýzy sme dospeli k záveru, že medzi mierou ekonomickej aktivity a mierou tolerancie nerovnomerného rozdelenia moci v spoločnosti existuje nepriama úmera. Kým segment s vysokou toleranciou nerovnomerného rozdelenia moci v spoločnosti sa prejavuje nízkou úrovňou ekonomickej aktivity, segment charakterizovaný nízkou mierou tolerancie nerovnomerného rozdelenia moci v spoločnosti sa naopak prejavuje vysokou mierou ekonomickej aktivity.

4 Vplyv úrovne indexu vzdialenosti mocenských pozícií na potenciál trhovej realizácie produktového portfólia

K rovnakým záverom sme dospeli aj pri analýze vplyvu miery tolerancie nerovnomerného rozdelenia moci v spoločnosti na realizáciu produktového portfólia globálne pôsobiacich podnikov na cieľových trhoch, zaradených do týchto segmentov. Ako sme už v predošlej časti tejto práce uviedli, existujú produktové kategórie, ktoré sú závislé a produktové kategórie, ktoré sú nezávislé od tejto kultúrnej dimenzie. Pri závislých produktových kategóriách sme dospeli k záveru, že s výnimkou podnikov marketujúcich oleje a tuky, zvýšená miera tolerancie nerovnomerného rozdelenia moci v spoločnosti významne negatívne ovplyvňuje potenciál podniku umiestňovať svoje produktové portfólio na cieľovom trhu, a naopak.

V segmente charakterizovanom vysokou mierou tolerancie nerovnomerného rozdelenia moci v spoločnosti sú obsiahnuté významné spotrebiteľské bariéry pre umiestňovanie produktového portfólia globálne pôsobiacich podnikov na cieľových trhoch pokiaľ ide o:

- potravinové podniky marketujúce sladkosti a pochutiny;
- podniky marketujúce všetky druhy alkoholických nápojov, čiže pivo, víno, ako aj tvrdý alkohol;
- podniky pôsobiace v oblasti odevov, vrátane módnych doplnkov;
- podniky marketujúce akékoľvek produkty súvisiace s bývaním, domácnosťou a záhradou, vrátane podnikov poskytujúcich nájom bývania;
- zo skupiny podnikov z oblasti zdravotníctva ide len o podniky marketujúce terapeutické nástroje a pomôcky;
- podniky poskytujúce prepravné a dopravné služby, ako aj pridružené produkty a služby, s výnimkou cestnej a leteckej prepravy osôb, ktoré sú v tomto smere kultúrne nezávislé;
- podniky marketujúce komunikačné služby a produkty;
- podniky marketujúce všetky druhy produktov a služieb spojených so športom, rekreáciou, kultúrou a hobby, predovšetkým však podniky marketujúce audiovizuálne, fotografické a informačné technológie, ktorých umiestňovanie na trhu je na tejto kultúrnej dimenzií závislé najviac;
- podniky marketujúce informácie, informačné médiá, informačné zdroje a informačné služby, vrátane novín, kníh a periodík, či samotného vzdelávania aj keď v menšej miere;
- podniky poskytujúce ubytovacie a hotelové služby, gastronomické služby a produkty (s výnimkou jedální) a skrášľovacie služby; ale aj
- podniky realizujúce sociálne zabezpečenie a komerčné poistenie, predovšetkým poistenie domácností, prepravy a dopravy.

Naopak, v segmente charakterizovanom nízkou mierou tolerancie nerovnomerného rozdelenia moci v spoločnosti sú obsiahnuté významné spotrebiteľské stimuly, podporujúce umiestňovanie uvedených produktov a služieb na cieľových trhoch zaradených do tohto segmentu.

ZÁVER

V nadväznosti na predchádzajúci text možno záverom konštatovať viacero relevantných zistení v oblasti socio-kultúrnej segmentácie na základe Hofstedeho indexu vzdialenosti mocenských pozícií:

- trhový segment na báze Hofstedeho indexu vzdialenosti mocenských pozícií (či už vysoký alebo nízky) sa významne prelína s viacerými inými segmentmi zostavenými na základe Hofstedeho kultúrneho modelu, predovšetkým však s dimenziami vzdialenosti moci a dĺžky časovej orientácie;
- tento segment možno ďalej charakterizovať prostredníctvom viacerých uvedených socio-kultúrnych ukazovateľov, obsiahnutých vo Svetovom prieskume hodnôt (World Values Survey) a Štúdií európskych hodnôt (European Values Study), a vytvoriť tým komplexný komplementárny socio-kultúrny profil skúmaného trhového segmentu;
- trhové segmenty (vysoký a nízky) na báze Hofstedeho indexu vzdialenosti mocenských pozícií sa v dôsledku jednotlivých profilovaných socio-kultúrnych vplyvov významne odlišujú aj v miere ekonomickej aktivity týchto segmentov;
- korelačnou a regresnou analýzou možno identifikovať viacero, v predošlom texte uvedených, produktových kategórií, ktorých realizačný potenciál je v týchto segmentoch protichodný. Práve pre tieto produktové kategórie je vhodné využitie indexu vzdialenosti mocenských pozícií ako segmentačného kritéria pri realizácií interkulturálnej segmentačnej stratégie.

LITERATÚRA

[1] EUROPEAN VALUES STUDY. *European Values Study.* 2014. Dostupné na internete: http://www.europeanvaluesstudy.eu/

[2] EUROSTAT. *GDP Statistics.* 2014. Dostupné na internete: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/

[3] EUROSTAT. *Individual Household Consumption.* 2014. Dostupné na internete: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/

[4] HOFSTEDE, G. *Culture´s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations.* London: Sage Publications, 2001. ISBN 978-08-0397-324-4. 596 s.

[5] HOFSTEDE, G. et al. *Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures*. Yarmouth: Intercultural Press, 2002. ISBN 1-877864-90-0. 264 s.

[6] HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York : McGraw-Hill, 1997. ISBN 0-07-029307-4. 279 s.

[7] WORLD VALUES SURVEY. *Online Data Analysis.* 2014. Dostupné na internete: http://www.wvsevsdb.com/

KONTAKT

Ing. Peter Štetka, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská 1/b
853 25 Bratislava
E-mail: ingpeterstetka@gmail.com

ZÁKAZ KONKURENCIE AKO NÁSTROJ NA ZLEPŠENIE PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA

BAN ON COMPETITION AS A TOOL FOR IMPROVEMENT OF THE BUSINESS ENVIRONMENT

Rastislav Šulek, Ján Lichý

ABSTRACT

Nowadays, one of the most important tasks of the public bodies in the sphere of support of business activities is the issue of improvement of entrepreneurial environment. While suitable economic conditions originated from the application of proper business policy tools are broadly discussed in many scientific and professional papers, the legal provisions of business law are equivalently important. This paper analyses the ban on competition as one of the most significant business law legal issue that shall lead to much improved business environment. This problem is discussed in general context of limited liability companies firstly, and then the case study of real legal complaint is presented.

KEY WORDS

business law, competition, entrepreneurship, limited liability company, legal environment

JEL Classification

K22

ÚVOD

Pojem zákaz konkurencie v práve obchodných spoločností predstavuje zákaz adresovaný osobám v obchodnej spoločnosti (napr. spoločníkom, štatutárnym orgánom, resp. ich členom, členom dozornej rady), aby konali spôsobom vymedzeným v Zákone č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov (ďalej len „Obchodný zákonník), v spoločenskej zmluve alebo v stanovách, ktorým by sa dostali do konfliktu so záujmami spoločnosti (ŽITŇANSKÁ – OVEČKOVÁ A KOL. 2009). Zákaz konkurencie voči vlastnej spoločnosti má zabrániť špekulatívnemu správaniu dotknutých subjektov, ktorým by poškodzovali vlastnú spoločnosť. Jej zmyslom je teda snaha zabrániť spoločníkom a členom orgánov obchodných spoločností správať sa v obchodných vzťahoch špekulatívne a konať proti zásadám poctivého obchodného styku, k čomu by mohlo dôjsť vtedy, keď by napríklad spoločník alebo niektorý z členov štatutárneho orgánu vyvíjal podnikateľskú činnosť s rovnakým alebo podobným predmetom činnosti vo viacerých obchodných spoločnostiach (KUBÍČEK A KOL. 2007).

Základná zákonná úprava zákazu konkurencie je obsiahnutá v rámci všeobecných ustanovení o obchodných spoločnostiach v § 65 Obchodného zákonníka. Podľa ods. 1 osobný a vecný rozsah zákazu konkurenčného konania určujú ustanovenia Obchodného zákonníka o jednotlivých spoločnostiach, pričom tieto majú dispozitívnu povahu, teda použijú sa iba v

[1] doc. Mgr. Ing. Rastislav Šulek, PhD., Technická univerzita vo Zvolene, Lesnícka fakulta, Katedra ekonomiky a riadenia lesného hospodárstva, spoluautorský podiel 50 %, podiel na projekte VEGA č. 1/0584/13 100 %

[2] Ing. et Ing. Ján Lichý, Ph.D., Technická univerzita vo Zvolene, Lesnícka fakulta, Katedra ekonomiky a riadenia lesného hospodárstva, spoluautorský podiel 50 %, podiel na projekte VEGA č. 1/0584/13 100 %

prípade, keď spoločenská zmluva alebo stanovy neobsahujú niečo iné. Treba však podotknúť, že kým osobný rozsah zákazu konkurencie možno rozšíriť, zúžiť alebo až úplne vylúčiť (napr. pri osobných spoločnostiach), pri vecnom rozsahu zákazu konkurencie v rámci kapitálových spoločností možno tento len rozšíriť, nikdy nie zúžiť. Právne dôsledky porušenia zákazu konkurencie (§ 65 ods. 2 Obchodného zákonníka) sú upravené pre všetky obchodné spoločnosti jednotne.

PODSTATA PRÁVNEJ ÚPRAVY ZÁKAZU KONKURENCIE

Inštitút zákazu konkurencie v spoločnosti s ručením obmedzeným predstavuje právnu úpravu, ktorá zamedzuje vzniku situácií, v ktorých by mohlo dôjsť k stretu záujmov spoločnosti so záujmami jej štatutárneho orgánu, členov dozornej rady, resp. spoločníkov[3]. Podstatou tohto inštitútu je záujem spoločnosti na obmedzení činnosti osôb, na ktoré sa zákaz konkurencie vzťahuje, a to v záujme plného využitia ich schopností a možností.

Zákonná úprava zákazu konkurencie týkajúca sa spoločnosti s ručením obmedzeným, ktorá je uvedená v § 136 a v § 139 ods. 4 Obchodného zákonníka, ustanovuje rozsah zákazu konkurencie zakotvením určitých skutkových podstát zakázaných konaní.

Pod konkurenčným konaním, ktoré zákon týmto ustanovením zakazuje, sa rozumie také konanie, ktorým členovia orgánov spoločnosti, prípadne aj spoločníci, ak sa zákaz konkurencie v zmysle spoločenskej zmluvy vzťahuje aj na nich, zneužívajú informácie získané na základe svojho postavenia alebo účasti v spoločnosti na ujmu spoločnosti, na úkor ktorej získavajú určité výhody. V záujme ochrany spoločnosti, jej spoločníkov a veriteľov možno zákaz konkurencie v spoločenskej zmluve alebo v stanovách v porovnaní so zákonnou úpravou zákazu konkurencie len sprísniť, keďže vyjadruje minimum zákazu konkurenčného konania. Vo vzťahu ku konateľovi spoločnosti možno zákaz konkurencie považovať za jeho špeciálnu základnú povinnosť. Ak dôjde k porušeniu zákazu konkurencie, spoločnosti vznikajú oprávnenia uvedené v ustanovení § 65 ods. 2 Obchodného zákonníka, ktoré spoločnosť s ručením obmedzeným môže, ale nemusí využiť. Je teda zrejmé, že dôsledky porušenia zákazu konkurencie nevznikajú priamo zo zákona, ale je výhradne na vôli spoločnosti, či si tieto nároky voči osobe, ktorá porušila zákaz konkurencie, bude uplatňovať.

ROZSAH ZÁKAZU KONKURENCIE

Vzhľadom na dispozitívnu povahu právnej úpravy, rozsah okruhu subjektov, na ktoré sa vzťahuje zákaz konkurencie, môže byť na základe dohody spoločníkov vyjadrenej v spoločenskej zmluve podstatne rozšírený – môže sa napríklad vzťahovať aj na tie osoby, na ktoré by sa inak v zmysle zákona vôbec nevzťahoval. Rovnako môže byť zákaz konkurencie rozšírený aj na iné činnosti, než ustanovuje Obchodný zákonník, prípadne pôsobenie zákazu konkurencie môže byť vymedzené aj na určité časové obdobie po skončení účasti v spoločnosti, resp. po skončení funkcie[4].

---

[3] Vo vzťahu k ochrane spoločnosti pred takýmto konaním sú aplikovateľné aj iné ustanovenia právnych predpisov, pri odôvodnení samostatnej zákonnej úpravy inštitútu zákazu konkurencie je však možné stotožniť sa so záverom, že ponechanie zákazu konkurencie generálnej klauzule dobrých mravov alebo zásad poctivého obchodného styku by spôsobovalo, že by tento bol príliš všeobecný, ťažko priamo aplikovateľný a nebola by zaistená potrebná právna istota (BEJČEK 2002).

[4] V takom prípade je potrebné určiť dobu a rozsah obmedzenia tak, aby neprimeraný rozsah alebo príliš dlhá doba trvania povinnosti nespôsobili z dôvodu rozporu s dobrými mravmi (napr. z titulu obmedzenia bývalého konateľa, ktoré od neho nemožno spravodlivo považovať) absolútnu neplatnosť tohto právneho úkonu (ČERNOHLÁVEK 1994).

Osobami, na ktoré sa vzťahuje zákaz konkurencie v spoločnosti s ručením obmedzeným sú ex lege konatelia a členovia dozornej rady (ak bola zriadená) a ak tak určí spoločenská zmluva alebo stanovy, tak aj spoločníci. V prípade spoločníkov je potrebné vymedziť aj rozsah konkurenčného konania, ktoré sa spoločníkom zakazuje, keďže spoločenská zmluva alebo stanovy môžu určiť aj menší rozsah zákazu konkurenčného konania ako obsahuje odsek 1, prípadne konkurenčné konanie možno vymedziť inak. Obchodný zákonník v prípade spoločníkov nepožaduje minimum zákazu konkurenčného konania tak, ako to ustanovuje pre konateľa alebo člena dozornej rady. Za problematické možno považovať to, že Obchodný zákonník neupravuje zákaz analogický zákazu konkurencie na dobu, keď už konatelia ukončili výkon ich funkcie a tiež výslovne neumožňuje dojednanie tzv. konkurenčnej doložky v tomto zmysle.

Vo vzťahu k vecnému rozsahu sa zákonom ustanovený zákaz konkurencie viaže na samotné podnikanie, t.j. na podnikanie vo vlastnom mene (napr. v postavení podnikateľa), ako aj na účasť na podnikaní týchto osôb (napr. v postavení spoločníka) v predmete podnikania spoločnosti, v ktorej sú osoby, na ktoré sa vzťahuje zákaz konkurencie, konateľmi alebo členmi dozornej rady.

Osoby podliehajúce zákazu konkurencie nie sú oprávnené vykonávať vo vlastnom mene ani činnosti komitentov, zasielateľov, sprostredkovateľov, obchodných zástupcov v oblasti predmetu podnikania spoločnosti pre seba alebo pre iné osoby než spoločnosť, voči ktorej sú zákazom konkurencie viazaní. Konateľ a člen dozornej rady tiež nemôže byť spoločníkom vo verejnej obchodnej spoločnosti alebo komplementárom v komanditnej spoločnosti, pričom tento zákaz platí aj v prípade, keď verejná obchodná spoločnosť alebo komanditná spoločnosť majú úplne iný predmet podnikania ako spoločnosť s ručením obmedzeným, v ktorej je dotknutá osoba konateľom alebo členom dozornej rady. Zákaz konkurencie sa vzťahuje aj na výkon funkcie člena štatutárneho orgánu vo všetkých typoch právnických osôb, ktorých predmet podnikania je podobný predmetu podnikania spoločnosti. Jedinú výnimku v tomto smere, ustanovenú priamo zákonom, predstavujú prípady tzv. materských a dcérskych spoločností.

Podobnosť predmetu podnikania je potrebné posúdiť individuálne pri každom konkrétnom prípade, pričom sa treba sústrediť predovšetkým na hlavné a podstatné podnikateľské aktivity spoločností (nie len na mechanické porovnanie výpisov z obchodného registra) a taktiež skúmať, či tieto predmety podnikania spoločnosti aj reálne vykonávajú.

NÁSLEDKY PORUŠENIA ZÁKAZU KONKURENCIE

Osoba, ktorá zákaz konkurencie porušila, je vo vzťahu k obchodnej spoločnosti na základe jej požiadania povinná alternatívne buď vydať prospech z obchodu, pri ktorom porušila zákaz konkurencie alebo previesť práva z daného obchodu na spoločnosť. Tieto nároky musí spoločnosť uplatniť do troch mesiacov odo dňa, keď sa o porušení zákazu konkurencie dozvedela (subjektívna lehota), najneskôr však do jedného roka od ich vzniku (objektívna lehota), pretože inak tieto nároky zaniknú (lehota uvedená v § 65 ods. 3 má prekluzívny charakter – jej márnym uplynutím možnosť uplatnenia nárokov spoločnosti zaniká).

Okrem uvedených nárokov, môže spoločnosť voči osobe, ktorá porušila zákaz konkurencie, uplatňovať právo na náhradu škody, ktorá spoločnosti v dôsledku tohto konania vznikla. Pri každom porušení zákazu konkurencie ide o porušenie povinnosti vymedzenej zákonom, spoločenskou zmluvou alebo stanovami, a preto v prípade, ak v príčinnej súvislosti s takýmto konaním spoločnosti vznikla škoda, osoba konajúca v rozpore so zákazom

konkurencie je povinná ju nahradiť. Právo na náhradu škody môže spoločnosť uplatňovať súbežne s ostatnými nárokmi uvedenými v § 65 ods. 2, pričom vzhľadom na ustanovenie § 757 Obchodného zákonníka sa zodpovednosť za škodu spôsobenú porušením zákazu konkurencie bude spravovať ustanoveniami § 373 až 386 Obchodného zákonníka, pričom právo na náhradu škody možno uplatňovať vo všeobecnej štvorročnej premlčacej lehote (ŽITŇANSKÁ – OVEČKOVÁ A KOL. 2009).

PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA: ROZSUDOK NAJVYŠŠIEHO SÚDU SR, SP. ZN. M OBO 101/99

Obchodná spoločnosť K., spol. s r.o., podala na príslušnom krajskom súde návrh na vylúčenie spoločníka M.I. zo spoločnosti podľa ustanovenia § 149 Obchodného zákonníka s odôvodnením, že nerešpektoval ustanovenie spoločenskej zmluvy o zákaze konkurencie, čím závažným spôsobom porušil svoje povinnosti spoločníka.

Krajský súd návrhu vyhovel, pričom v odôvodnení rozhodnutia uviedol, že spoločníci žalobcu súhlasili so začatím konania o vylúčenie žalovaného zo spoločnosti a žalobca upozornil žalovaného na porušenie spoločenskej zmluvy, takže boli splnené podmienky § 149 Obchodného zákonníka na vylúčenie spoločníka. Súd sa nestotožnil sa s názorom žalovaného, že v danom prípade treba aplikovať ustanovenie § 265 Obchodného zákonníka, podľa ktorého by výkon uplatneného práva nemal požívať právnu ochranu, lebo je v rozpore so zásadami poctivého obchodného styku, pričom to odôvodnil skutočnosťou, že toto ustanovenie je v Obchodnom zákonníku zaradené do časti upravujúcej obchodné záväzkové vzťahy, a nie do časti o obchodných spoločnostiach.

Žalovaný sa proti tomuto rozhodnutiu odvolal. Žiadal napadnutý rozsudok zmeniť a žalobu zamietnuť. V odôvodnení odvolania poukázal na ustanovenie § 261 ods. 3 písm. a) Obchodného zákonníka, podľa ktorého ide o absolútny obchod, na ktorý treba aplikovať ustanovenia tretej časti Obchodného zákonníka, teda aj § 265. Rozpor so zásadami poctivého obchodného styku odôvodnil šikanóznym správaním žalobcu, dôsledkom ktorého bolo, že žalovaný bol odvolaný z funkcie konateľa, bola mu doručená výpoveď z pracovného pomeru a zákaz vstupu do priestorov spoločnosti. Pod ťarchou zlej finančnej situácie a v čase, keď mu žiadne ustanovenie spoločenskej zmluvy nebránilo podnikať, požiadal o živnostenské oprávnenie, pričom jeden z predmetov činnosti bol podobný s predmetom podnikania spoločnosti K., spol. s r.o.. Zákaz konkurencie pre spoločníkov v tomto čase ešte v spoločenskej zmluve zakotvený nebol. Spoločníci až neskôr zmenili spoločenskú zmluvu v tom zmysle, že ustanovila zákaz konkurencie aj pre spoločníkov, a to v rozsahu upravenom v § 136 Obchodného zákonníka. Následne žalobca listom požiadal žalovaného, aby v ustanovenej lehote zrušil svoje živnostenské oprávnenie, keďže sa predmet jeho podnikania čiastočne zhoduje s predmetom podnikania žalobcu, čím porušuje zákaz konkurencie. V liste bolo zároveň upozornenie, že ak živnostenské oprávnenie nezruší, spoločnosť proti nemu uplatní všetky nároky vyplývajúce zo zákona (napr. náhrada škody, vydanie prospechu z obchodov, pri ktorých bol porušený zákaz konkurencie). Okrem toho spoločníci zvážia otázku jeho ďalšieho zotrvania v spoločnosti.

Žalobca navrhol napadnutý rozsudok potvrdiť, pričom okrem iného uviedol, že žalovanému dal výpoveď vzhľadom na jeho osobné vlastnosti. Podľa § 149 Obchodného zákonníka spoločnosť s ručením obmedzeným sa môže domáhať na súde vylúčenia spoločníka, ktorý závažným spôsobom porušuje svoje povinnosti, hoci bol na ich plnenie vyzvaný a na možnosť vylúčenia bol písomne upozornený. Podľa § 136 ods. 1 písm. a) Obchodného zákonníka pokiaľ zo spoločenskej zmluvy alebo stanov nevyplýva niečo iné, konateľ nesmie vo vlastnom mene alebo na vlastný účet uzatvárať obchody, ktoré súvisia s

podnikateľskou činnosťou spoločnosti. Podľa § 136 ods. 3 Obchodného zákonníka môžu spoločenská zmluva alebo stanovy určiť, v akom rozsahu sa uvedený zákaz vzťahuje aj na spoločníkov.

Z uvedenej právnej úpravy je zrejmé nasledovné:

- Domáhať sa vylúčenia spoločníka je možné len za porušenie povinností, na plnenie ktorých bol vyzvaný.
- Spoločníka nie je možné vylúčiť za porušenie povinností, ktorého sa síce dopúšťa, ale na plnenie ktorých nebol vyzvaný.
- Spoločník musí byť na možnosť vylúčenia zo spoločnosti písomne upozornený. Musí sa tak urobiť spôsobom, z ktorého nepochybne vyplýva informácia, že v prípade nesplnenia výzvy na plnenie povinností môže spoločnosť podať žalobu na vylúčenie spoločníka.
- Právna úprava umožňuje, aby spoločnosť s rušením obmedzeným v spoločenskej zmluve rozšírila zákaz konkurencie, ktorý zo zákona platí len pre jej konateľov, aj na spoločníkov. Je teda na vôli spoločníkov, či si v spoločenskej zmluve, príp. stanovách, určia, že zákaz konkurencie sa bude vzťahovať aj na nich a v akom rozsahu.
- Ak zo spoločenskej zmluvy vyplýva zákaz konkurencie aj pre spoločníkov, porušenie tohto zákazu je závažným porušením povinností spoločníka, ktoré sa spája s oprávnením spoločnosti domáhať sa na súde jeho vylúčenia zo spoločnosti.
- Sama skutočnosť, že spoločník získa živnostenské oprávnenie na výkon podnikateľskej činnosti so zhodným alebo podobným predmetom podnikania, ako má spoločnosť, ešte nie je porušením zákazu konkurencie, a tým ani porušením povinností spoločníka.
- Porušením zákazu konkurencie je až skutočný výkon obchodnej činnosti, ktorá je aj predmetom podnikania spoločnosti.

Najvyšší súd Slovenskej republiky ako odvolací súd prejednal odvolanie a dospel k záveru, že súd prvého stupňa rozhodol nesprávne, hoci skutkový stav zistil správne. Odvolací súd napadnutý rozsudok súdu prvého stupňa zmenil tak, že žalobu zamietol. Dôvod, ktorý viedol odvolací súd k tomuto záveru, bol ten, že napriek zistenému porušeniu zákazu konkurencie žalovaným nebolo možné návrhu na jeho vylúčenie vyhovieť, pretože nebol spoločnosťou riadne vyzvaný na plnenie porušovanej povinnosti.

Podmienky na vylúčenie žalovaného neboli splnené v dvoch smeroch v nasledovnom rozsahu:

- Na plnenie povinností spoločníka bol žalobca vyzvaný listom, ktorý bol formulovaný v tom zmysle, že žiada, aby žalobca zrušil svoje živnostenské oprávnenie. Tým, že žalobca mal živnostenské oprávnenie, ešte povinnosti spoločníka neporušoval. Prípadným porušením by bolo až skutočné vykonávanie obchodnej činnosti, ktorou by porušoval zákaz konkurencie. Žalobca žalovaného listom vyzval, aby upustil od konania, ktorým žiadne povinnosti spoločníka neporušoval. Žalobca však žiadal vylúčenie žalovaného zo spoločnosti z dôvodu, že podniká v činnostiach, ktoré sa zhodujú s predmetom činnosti žalobcu, teda z dôvodu, že skutočnou podnikateľskou činnosťou porušuje zákaz konkurencie. Na plnenie tejto povinnosti (zdržať sa podnikania v oblasti zhodnej s podnikaním žalobcu) však žalovaný nebol vyzvaný. Spoločnosť žalovaného nevyzvala, aby sa zdržal podnikania v oblasti zhodnej s jej podnikateľskou činnosťou, ale aby zrušil svoje živnostenské oprávnenie, teda aby upustil od konania, ktorým povinnosti spoločníka neporušil.
- Žalovaný nebol na možnosť vylúčenia zo spoločnosti upozornený spôsobom, z ktorého by nepochybne vyplývala informácia, že v prípade nesplnenia výzvy na plnenie povinností môže spoločnosť podať žalobu na jeho vylúčenie (list žalobcu však takéto upozornenie neobsahoval). V liste žalobca uvádzal, že spoločníci zvážia otázku jeho ďalšieho zotrvania

v spoločnosti. Takúto formuláciu nemožno považovať za upozornenie na možnosť vylúčenia zo spoločnosti.

Z uvedeného judikátu jednoznačne vyplýva, že nie je porušením zákazu konkurencie, ak spoločník spoločnosti s ručením obmedzeným získa živnostenské oprávnenie na činnosť, ktorá je aj predmetom činnosti spoločnosti, pokiaľ túto podnikateľskú činnosť skutočne nevykonáva.

LITERATÚRA

[1] BEJČEK, J., 2002: Zamyšlení nad zájmovými konflikty manažerů a podnikatelů z hlediska obchodního práva. In: Podnikateľ a právo, 2002, č. 10.

[2] ČERNOHLÁVEK, J., 1994: K zákazu konkurence po skončení smluvního poměru. In: Právní rádce, 1994, č. 11.

[3] KUBÍČEK, P. – MAMOJKA, M. – PATAKYOVÁ, M., 2007: Obchodné právo. UK v Bratislave, Právnická fakulta, Vydavateľské oddelenie, Bratislava, 390 s.

[4] Obchodný zákonník s rozsiahlym komentárom a judikatúrou po poslednej novele vykonanej zákonom NR SR č. 492/2009 Z. z. s účinnosťou od 1. februára 2010. Vydavateľstvo Nová práca, Bratislava, 829 s.

[5] Rozsudok Najvyššieho súdu SR, sp. zn. M Obo 101/99 uverejnený pod číslom 7/2000, Zo súdnej praxe.

[6] ŽITŇANSKÁ, L. – OVEČKOVÁ, O. A KOL., 2009: Základy obchodného práva. Iura Edition, Bratislava, 684 s.

Táto publikácia vznikla s podporou projektu VEGA 1/0584/13 Ekonomické a právne podmienky fungovania trhov v lesnom hospodárstve.

KONTAKT

doc. Mgr. Ing. Rastislav Šulek, PhD.
Katedra ekonomiky a riadenia lesného hospodárstva
Lesnícka fakulta Technickej univerzity vo Zvolene
T. G. Masaryka 24, 960 53 Zvolen
e-mail: rastislav.sulek@tuzvo.sk

Ing. et Ing. Ján Lichý, Ph.D.
Katedra ekonomiky a riadenia lesného hospodárstva
Lesnícka fakulta Technickej univerzity vo Zvolene
T. G. Masaryka 24, 960 53 Zvolen
e-mail: jan.lichy@tuzvo.sk

ÚLOHY CONTROLLINGU V PODNIKU

Karel Tkáč, Alžbeta Foltínová

ABSTRACT

Controlling plays an important role in an enterprise. The main tasks of the controlling department include the setup of a functioning information system, which should provide precise and complex information to the company management. Controllers are mainly responsible for the preparation of the budget, formation and control of the accounting department, follow up and control of company´s goals and targets. Whenever there is a deviation, the controller should warn the manager who should then take any necessary action. The main tasks of a controller have been defined in 2003 by ICG – International Group of Controlling. Controlling department should provide further on support in all phases of the management.

KEY WORDS

Budgeting, controlling, enterprise, information system, management, task

JEL Classification

G34, M40

ÚVOD

Od controllingového útvaru se očekává poskytovat informace v správný čas a na správném místě. Za tímto účelem se v podnicích je potřebné vytvořit informační systém. Úlohou controllera je shromáždit požadavky na podnikový IS a následně dohlédnout na dodržení těchto požadavků při jeho implementaci Definicí požadavků na IS splnil controller svoji zajišťovací úlohu. Systém má poskytovat včasné, komplexní, srozumitelné a pravdivé informační služby vedení společnosti na základě interního a externího prostředí a to jak pro aktuální období, tak pro plánování a prognózování, pokud máme hovořit o dlouhodobé perspektivě. Tento systém by měl zahrnovat sběr, měření, shromažďování, analýzy, přípravu, interpretaci a dodání informací.[1] Grafické znázornění takového systému je v obrázku č. 1.

Za účelem organizace takového komplexního systému by měli controlleři vytvořit a udržovat databázi a následně, pokud je to potřebné, vylepšit použité metody, pravidla a procedury určitých obchodních procesů jako jsou plánování, rozpočtování, účetnictví, kontrolu a analýzu operací společnosti. Epstein a Manzoni popisují úlohy controllingu a controllerů následovně:[2]

---

[*] Ing. Karel Tkáč, Teamleader Accounting & Policy Administration, Euler Hermes Danmark, spoluautorský podíl 70%

[**] doc. Ing. Alžbeta Foltínová, CSc., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, spoluautorský podíl 30%

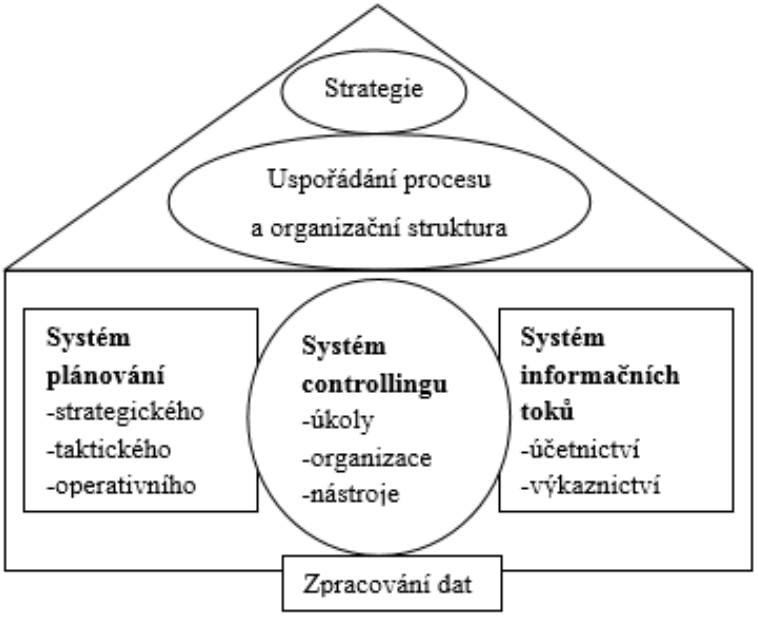
[1] ESCHENBACH, R. 2000. *Controlling*. 1. vyd. Praha, ČR : CODEX, 2000. s. 124. ISBN 80-85963-86-8.

[2] EPSTEIN, M. J. – MANZONI, J. F. 2008 *Performance measurement and management Control: Measuring and rewarding performance.* Bingley, Velká Británie : Emerald Group Publishing Limited, 2008. s. 75. ISBN 978-0-7623-1479-6.

Príspevok vychádza s podporou Vedeckej grantovej agentúry Ministerstva školstva SR a Slovenskej akadémie vied v rámci projektu: 1/0910/12 „Controlling podnikov financovaných na princípe verejných zdrojov“, ktorej zodpovedným riešiteľom je autor príspevku s 30 % podielom.

- **Plánování a rozpočtování**

Je zřejmé, že jakýkoliv firemní proces bude fungovat efektivně jenom tehdy, pokud je profesionálně vytvořen a organizován. Toto může být dosaženo jedině profesionálem. V případě plánování se bavíme o controllerovi, který není jen skvěle seznámený s daným problémem, tj. má dobrou znalost plánovacích metod a technologie, ale je rovněž schopný se dobře orientovat ve specifikách společnosti a s tímto je schopný vidět jasně cíle v plánovacím systému.[3]



Obrázek 1: Systém controllingu
Zdroj*:* HORVÁTH, P. 2004. *Nová koncepce controllingu : Cesta k účinnému controllingu*. 1. české vyd. (překlad 5. vyd. německého originálu). Praha, ČR : Profess Consulting, 2004. s 11. ISBN 80-7259-002-2.

Controller není zodpovědný pouze za nastavení plánovacího systému, ale taky za to, aby se zaměstnanci správně přizpůsobili fungování tohoto systému, dále i za vyškolení zaměstnanců jak pracovat a plánovat. Povinnosti controllera taky zahrnují obstarání všech potřebných ekonomických informací pro zúčastněné, například poskytnout data za minulé období, požadované cílové výsledky, vysvětlivky k jednotlivým ukazovatelům, omezení a normy, očekávané údaje o inflaci, atd.

Controller není přímo zainteresován do tvorby plánů, tj. nedělá práci za vedoucí obchodu, nákupu, výroby a dalších oddělení, nebo jim podřízeným jednotkám. Každý z nich dobře zná, co přesně může být dosaženo během plánovaného období a jaké jsou potřebné zdroje.

- **Účetnictví**

Zde je controller zodpovědný za nastavení systému účtování, které vyhovuje požadavkům managementu. Stádium tvorby tohoto systému by nemělo přihlížet na zájmy uživatelů výstupů z účetnictví. Nejlepší cestou je držet se zlatého pravidla manažerského účetnictví – dát každému manažérovi účty, které potřebuje, nic víc a nic míň.

---

[3] FREIBERG, F. 1996. *Finančný controlling. Koncepcia finančnej stability firmy.* Bratislava: ELITA, ekonomická literárna agentúra, 1996. s. 73. ISBN 80-8044-020-4.

Využití vytvořeného a zavedeného systému manažerského účetnictví, což představuje samotné zpracování informace, by mělo být prováděno příslušným zaměstnancem účetního úseku. Ve společnostech, kde se informace předává hlavně v originálech je proto toto řízeno účetním oddělením nebo účetními pododděleními.

- **Kontrola**

Nejdůležitější funkce controllingu zahrnují: kontrolu plnění stanovených cílů, nalezení odchylek od plánu, analýzu důvodu pro tyto odchylky a aktivní roli v tvorbě nápravných opatření.

Při nacházení odchylek controller informuje zodpovědného manažera a poskytuje veškerou potřebnou spolupráci. Ve svém přístupu musí controller ukázat svůj názor a respektovat manažera bez ohledu na pozici. Tímto se zvyšuje úroveň zodpovědnosti manažera, jelikož jeho kompetence zahrnuje řízení příjmů a nákladů, které jsou pod jeho kontrolou. Avšak měli bychom mít na paměti, že zodpovědnost funguje jen tehdy, když spolu s udělením zodpovědnosti manažerovi, mu jsou taky uděleny pravomoci na rozhodnutí na odstranění důvodů nežádoucích odchylek.

Proto tedy controller nekontroluje ostatní, ale ujišťuje se, že každý manažér je schopen kontrolovat sám sebe v procesu plnění cílů stanovených společností.

Avšak tento princip funguje jenom tehdy, pokud si společnost stanoví cíle sama pro sebe, tj. existují určité kritéria pro kontrolu v rámci společnosti samotné. Poslední podmínkou je, aby controller navrhnul varovný systém pro odchylky, který umožní manažerovi orientovat se, anebo učinit nápravné opatření, které nasměrují výkon zpět k cíli.

- **Management na bázi odchylek**

Pokud jsou známé odchylky, měly by být analyzovány za účelem nalezení jejich příčin, avšak tato analýza by neměla být pro management zásadní. Proces analýzy může být totiž dosti drahý a vynaložené náklady ne vždy za to stojí. To je důvod, proč je potřeba v prvé řadě vyjasnit povahu odchylky: zdali je pravidelná, nebo jednorázová. V tom druhém případě není nutná analýza, pokud odchylka nepřesahuje stanovenou hranici. Analyzovány jsou pouze podstatné odchylky. Kritéria pro posouzení závažnosti odchylek se nastavují v každé společnosti individuálně.

Controller spolu s manažery analyzuje informace a interpretuje výsledky. Úkol controllera je vyjasnit manažerovi ekonomický význam výsledků při srovnání plánovaných a aktuálních údajů a pomáhá manažerovi objasnit důvody pro odchylky bez vlastních interpretací pro tyto důvody a taky bez nabízení hotových řešení. Intervence controllera je možná jenom v případě, že je zřejmé že manažér není schopen problém vyřešit a ubírá se špatným směrem.

V každém případe, v stádiu korektivních řešení pro eliminace odchylek, koná každý manažer samostatně v rámci limitů svých kompetenci. V případě odchylek, které přesahují jeho kompetenci, posouvá je manažer na vyšší úroveň.

Představu o úlohách a pracovním rámci controllingu nám může dát i seznam úloh, tak jak jej definuje Mezinárodní sdružení pro controlling (ICG – International Group of Controlling)[4] ve Slovníku controllingu (ICG, 2003):

- Controlleři poskytují manažerům podpůrné služby v oblasti plánování a řízení tak, aby management mohl plánovat a řídit podle stanovaných cílů.

[4] http://www.igc-controlling.org/

- Controlleři odpovídají za transparentnost podnikových výsledků, financí, procesů a strategie, a tím přispívají k vyšší ziskovosti.
- Controlleři koordinují dílčí cíle a plány a organizují systémy výkaznictví, které jsou orientovány na budoucnost a pokrývají všechny části podniku.
- Controlleři moderují controllingový proces tak, aby každý nositel rozhodovacích kompetencí jednal v souladu se stanoveným cíli.
- Controlleři zajišťují informace potřebné k manažerském rozhodování.
- Controlleři vytváření a aktualizují controllingové systémy.
- Controlleři jsou interními poradci všech nositelů rozhodovacích kompetencí v otázkách týkajících se plánování, výkonnosti a účetnictví.

Jak již bylo uvedeno, podstatou controllingu je podpora řízení. Úlohou controllerů je teda podpora manažerů ve všech fázích řízení – při plánování, ve fázi realizaci i při kontrole. Samotné plánování je přitom dále třeba rozdělit na fázi analytickou a fázi prognostickou a koncepční. Přehled v praxi nejužívanějších nástrojů controllingu v těchto definovaných fázích řízení přináší tabulka č. 1. [5]

Úloha controllingu v oblasti plánování spočívá v zajištění provázanosti plánu (koordinační role), ve volbě vhodné plánovací techniky, v informačním zajištění plánovacího procesu a v systému nastavení zodpovědnosti za všechny tyto činnosti. Provázanost plánů musí být věcná i časová. Controlling koordinuje věcnou stránku plánů dílčích (plány odbytu, obratu, nákladů, zisku, výroby, investic, nákupu, personální atd.) tak, aby mohly být agregovány do plánů souhrnných (plánovaná rozvaha, výsledovka a finanční plán). Co se týče časové provázanosti, je zpravidla uplatňován princip klouzavého plánování. To znamená, že strategický plán se vždy po roce doplňuje o další roční období a plán operativní vždy o následující měsíc. Z hlediska controllingu tedy představuje plánování nosnou část a základní složku controllingového systému řízení, kdy těžiště controllingových aktivit spočívá zejména v oblasti tvorby plánů a jejich koordinaci, následné kontrole a zajištění zpětné vazby.

Ve fázi realizace controlling zajišťuje pravidelné vyhodnocování postupu realizace ve vztahu k plánu – často můžeme hovořit o nepřetržitém monitoringu, který vede k rozpoznání odchylek (věcných i časových), přičemž úkolem controllingu je současně na základě analýzy odchylek vypracovávat vhodná regulační opatření.

Posledním subsystémem systému řízení je kontrola, která navazuje na etapu plánovací a realizační a tím proces řízení logicky uzavírá. I zde má controlling svou (a to velice podstatnou) úlohu. Tradiční pojem kontroly na principu zpětné vazby byl v posledních desetiletích nahrazen pojetím založením na principu prevence. To znamená, že základní požadavek na kontrolu je, že odchylkám je nutné předcházet – odstraňovat je ex ante. Kontrola přichází na řad v okamžiku, kdy jsou po sběru informací a jejich analýze výstupy využity ke zlepšení či zpřesnění při tvorbě plánu, eventuálně jsou odstraněny příčiny analyzovaných odchylek tak, aby jim bylo v budoucnu předcházeno.

[5] VOCHOZKA, M. – MULAČ, P. a kolektiv. 2012. *Podniková ekonomika.* Praha, ČR, Grada Publishing, a.s., 2012. s. 110-112. ISBN 978-80-247- 4372-1.

Fáze analytická
• analýza makrookolí podniku, např. PEST analýza • analýza odvětví (mikrookolí), např. Porterův model 5ti sil • analýza podniku zahrnující zejména – strategickou situační analýzu (SWOT analýza, strategická bilance, apod.) – analýzu hodnotového řetězce – analýzu funkčních oblastí • analýza produktu, využívá např. – analýzy životního cyklu – portfolio analýz, např. BCG matice, matice GE – analýzu stáří výrobního programu, analýzu progresivity výrobků • analýza cílů podniku, prováděná z hlediska jejich hierarchie, významu a vzájemných vazeb
Fáze prognostická a koncepční
• prognostické metody a techniky kvalitativního charakteru – individuální skupinové výpovědi (kreativní a expertní techniky) – techniky scénářů – metody analogie – strategické hry • prognostické metody a techniky kvalitativního charakteru – časové řady – kauzální techniky – modelování • metody pro hodnocení a výběr variant – porovnání nákladů, příspěvků na úhradu – analýzy citlivosti – propočty založené na časové hodnotě – simulační postupy – modely
Fáze realizační
• nákladové modely • kalkulační metody • kapacitní propočty • analýza úzkých profilů • tržní analýzy • analýzy životního cyklu • ABC analýzy
Fáze kontrolní
• kvalitativní a kvantitativní porovnávání plánu a skutečnosti • kvantitativní a kvalitativní porovnávání plánu a očekávání • analýza odchylek a analýza příčin odchylek • systémy včasné výstrahy

Tabulka 1: Nástroje controllingu v jednotlivých fázích řízení
Zdroj*:* VOCHOZKA, M. – MULAČ, P. a kolektiv. 2012. *Podniková ekonomika.* Praha, ČR, Grada Publishing, a.s., 2012. s. 111. ISBN 978-80-247- 4372-1.

ZÁVĚR

Úlohou controllingu v podniku je poskytovat managementu společnosti v správný čas a na správném místě. Mezi jeho hlavní úlohy patří zejména vytvoření fungujícího informačního systému, v jehož rámci se potom controlleři věnují svým úlohám, mezi které patří zejména plánování a rozpočtování, nastavení fungujícího systému účetnictví, kontrola plnění stanovených cílů, analyzování a interpretace výsledků. Mezi hlavní úlohy controllingu patří rovněž podpora řízení ve všech jeho fázích.

LITERATURA

[1] EPSTEIN, M. J. – MANZONI, J. F. 2008 *Performance measurement and management Control: Measuring and rewarding performance.* Bingley, Velká Británie : Emerald Group Publishing Limited, 2008. 356 s. ISBN 978-0-7623-1479-6

[2] FREIBERG, F. 1996. *Finančný controlling. Koncepcia finančnej stability firmy.* Bratislava : ELITA, ekonomická literárna agentúra, 1996. 215 s. ISBN 80-8044-020-4

[3] HORVÁTH, P. 2003. *Controlling.* 9. vyd. Mnichov, Německo: Verlag Vahlen, 2003. 374 s. ISBN 3-8006-2992-5

[4] VOCHOZKA, M. – MULAČ, P. a kolektiv. 2012. *Podniková ekonomika.* Praha, ČR, Grada Publishing, a.s., 2012. 570 s. ISBN 978-80-247- 4372-1

[5] http://www.igc-controlling.org/

KONTAKT

Ing. Karel Tkáč
Euler Hermes Danmark
Amerika Plads 19
2100 Kodaň
Dánsko
e-mail: karel.tkac@eulerhermes.com

doc. Ing. Alžbeta Foltínová, CSc.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/a
852 35 Bratislava
e-mail: afoltin@euba.sk

TRŽBY Z PREDAJA POĽNOHOSPODÁRSKEJ PRODUKCIE PODĽA KRAJOV SR

REVENUES FROM AGRICULTURAL PRODUCTION SALES ACCORDING TO THE REGIONS OF SR

Miroslav Tóth

ABSTRACT

Object of this article is to evaluate the intensity of revenues from agricultural production. We follow two basic replied crop production and animal production. We want to highlight the potential of agricultural production on the basis of a comparison indicator revenues per hectare of agricultural area by region of the Slovak Republic. As follows we reveal reserves in agricultural production of individual regions.

KEY WORDS

Regions, agricultural area, revenues of agricultural production on one hectare of agricultural area, revenues of crop production, revenues of animal production, revenues of agricultural production

JEL Classifikation

Q10, Q19

ÚVOD

Poľnohospodárstvo patrí k primárnym ekonomickým činnostiam. Vyžaduje trpezlivosť, sústavný záujem a prácu. Charakterizuje ho veľká neistota očakávaných výsledkov, je to zapríčinené podstatným vplyvom prírodných podmienok pri produkcii výkonov. Preto aj poľnohospodárska výroba patrí medzi najnákladnejšie činnosti, všeobecne má nízku úroveň ziskovosti, vysoké riziko straty, sezónny prílev príjmov, priebežné výdavky, vysokú spotrebu vlastných produktov a zvyčajne dlhú dobu finalizácie produkcie. Mnohé štáty poľnohospodársku produkciu dotujú zo štátneho rozpočtu, aby sa zachovalo toto odvetvie a sociálny zmier.

Poľnohospodárska výroba sa člení na dve základné odvetvia:

- Rastlinná výroba. Táto sa uskutočňuje na pôde pestovaním plodín na predaj a na vlastnú medzispotrebu. Sem patrí pestovanie obilnín, technických plodín, ovocia a zeleniny, krmív z polí, lúk a pasienkov a pod. Časť produkcie sa predáva mimo podnik ako surovina najmä pre potravinársky priemysel, ale veľká časť tejto produkcie môže byť použitá v podobe vlastných výrobkov pre potreby živočíšnej výroby (ako krmivo) alebo pre zabezpečenie ďalšej produkcie rastlinnej výroby (ako osivo, sadivo a pod.). Základným produkčným faktorom je pôda.
- Živočíšna výroba. Jej význam spočíva v cielenom chove zvierat za účelom produkcie potravín, surovín pre spracovateľský priemysel ako aj reprodukčného

* doc. Ing. Miroslav Tóth, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska. Podiel na projekte VEGA MŠ SR a SAV č. 1/0026/12 „Stratégia rozvoja agropotravinárstva a konkurenčná schopnosť agropotravinárskych podnikov“100%.

materiálu pre ďalší chov. Zvyčajne si vyžaduje vysoké náklady pre zabezpečenie chovu zvierat v podobe investícií do budov, stavieb, technológií a pod. Základným produkčným faktorom je živý materiál – zvieratá. Tento je určený na reprodukčné účely a na spracovateľské účely.

Tak ako sa člení poľnohospodársky výroba na tieto dve základné odvetvia, tak sa členia aj výnosy na výnosy z rastlinnej výroby a výnosy zo živočíšnej výroby.

Predmetom skúmania tejto práce je ukazovateľ tržby. Tržby sú hlavnou zložkou výnosov. Najskôr si zadefinujeme výnosy podniku všeobecne. Výnosy podniku sú peňažné čiastky, ktoré podnik získal zo všetkých svojich činností za určité obdobie, bez ohľadu na to, či v tomto období došlo k ich úhrade. Výnosy sa podľa princípov tzv. akruálneho účtovníctva prejavujú v prírastku aktív alebo znížení záväzkov. Je to tzv. obrat, čiže celkové výnosy zo všetkých činností podniku. Hlavnými výnosmi podniku sú tržby. Tržby predstavujú peňažné príjmy získané za predaj vlastných výrobkov, tovaru a služieb, určených pre tuzemských aj zahraničných odberateľov. Uvádzajú sa bez dane z pridanej hodnoty a bez spotrebnej dane. V našej práci sa zameriavame na tržby z bežnej prevádzkovej (hospodárskej) činnosti: tržby z rastlinnej výroby a tržby zo živočíšnej výroby.

Tieto ukazovatele budeme vzťahovať k základnému produkčnému faktoru v poľnohospodárstve a to k pôde, presnejšie k poľnohospodárskej pôde. Aby sme mohli popri absolútnych hodnotách porovnávať aj kvalitatívnu úroveň produkcie, údaje za tržby rastlinnej a živočíšnej výroby prepočítavame na 1 hektár poľnohospodárskej pôdy. Sledovaným obdobím sú roky 2007 až 2012, čiže obdobie tesne pred prijatím novej meny a v období nastupujúcej finančnej a hospodárskej krízy. Na základe verejne dostupných údajov sledujeme ukazovatele tržieb za rastlinnú výrobu a živočíšnu výrobu podľa krajov Slovenskej republiky a za Slovenskú republiku. Zmyslom tohto sledovania je vyhodnotenie intenzity rastlinnej výroby a živočíšnej výroby na 1 hektár poľnohospodárskej pôdy. Následne môžeme hodnotiť úroveň produkcie poľnohospodárstva podľa jednotlivých krajov.

Základný produkčný faktor – poľnohospodárska pôda

Poľnohospodárska pôda je nevyhnutným faktorom pre zabezpečenie tradičnej poľnohospodárskej produkcie tak v odvetví rastlinnej výroby ako aj živočíšnej výroby. Pre rastlinnú výrobu poskytuje základňu pre jej existenciu a rozvoj, tak isto priamo aj pre živočíšnu výrobu (možnosti spásania plodín rastúcich na lúkach a pasienkoch) ako aj nepriamo (zámerne pestované plodiny a spracované na krmivo).

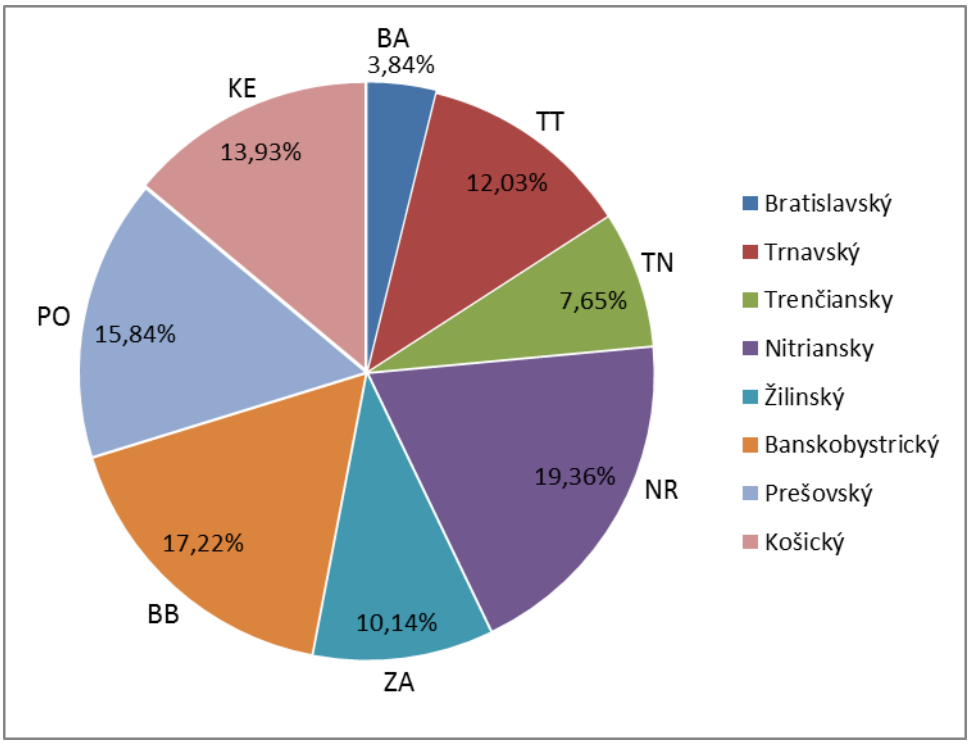
Predmetom nášho skúmania je vyčíslenie celkovej plochy poľnohospodárskej pôdy v hektároch podľa jednotlivých krajov Slovenskej republiky za roky 2007 až 2012. Priemerné údaje použijeme na porovnanie krajov, aby sme čiastočne eliminovali klimatické pomery, ktoré prevládali v sledovaných rokoch a mohli výraznejšie ovplyvniť niektorý z krajov Slovenskej republiky. V nižšie uvedenej tabuľke a grafe chceme zvýrazniť výmeru poľnohospodárskej pôdy, ktorá pripadá na jednotlivé kraje. Predpokladáme, že veľkosť výmery poľnohospodárskej pôdy bude úmerná veľkosti tržieb z poľnohospodárskej výroby. V krajoch, ktoré majú vyšší podiel poľnohospodárskej pôdy na celkovej výmere kraja, predpokladáme vyššie tržby z predaja produkcie rastlinnej výroby. Naopak, v krajoch, kde je nižší podiel poľnohospodárskej pôdy na celkovej výmere kraj predpokladáme vyššie tržby z predaja produkcie živočíšnej výroby. Očakávame intenzívnejšie využívanie lúk a pasienkov pre potreby zabezpečenia živočíšnej výroby.

Tabuľka 1 Výmera poľnohospodárskej pôdy podľa krajov roky 2007 až 2012 (hektáre – ha)

Kraj PP (v ha)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Priemer
Bratislavský	94 805	93 504	92 802	92 533	92 143	91 661	92 908
Trnavský	292 808	291 916	290 467	290 042	289 762	289 537	290 755
Trenčiansky	186 053	185 353	185 035	184 647	184 081	183 665	184 806
Nitriansky	469 098	468 669	467 794	467 592	467 248	466 805	467 868
Žilinský	245 738	245 063	244 830	245 666	244 896	243 990	245 031
Banskobystrický	418 199	417 571	416 857	415 251	414 669	413 959	416 084
Prešovský	384 453	383 936	383 206	382 089	381 988	380 895	382 761
Košický	337 745	337 466	336 942	336 471	336 025	335 458	336 685
SR spolu	2 428 899	2 423 478	2 417 933	2 414 291	2 410 812	2 405 971	2 416 897

Zdroj: Štatistická ročenka o pôdnom fonde v SR. Úrad geodézie, kartografie a katastra Slovenskej republiky. Vlastné prepočty.

Graf 1 Podiel výmery poľnohospodárskej pôdy kraja na celkovej výmere poľnohospodárskej pôdy Slovenskej republiky, priemer rokov 2007 až 2012



Zdroj: vlastné prepočty podľa Tab 1.

Výmera poľnohospodárskej pôdy sa sústavne za posledných dvadsať rokov znižuje. Môže za to všeobecne nový rozmach špecifických priemyselných činností, dopyt po nových komunikáciách, ale aj relatívne vysoký rast životnej úrovne obyvateľov Slovenska. Ako sa to prejavilo za sledované obdobie ukazuje nižšie zostavená tabuľka.

Tabuľka 2 Podiel poľnohospodárskej pôdy z celkovej výmery plochy kraja za rok 2012, zmena oproti roku 2007

Kraj PP (v %)	2012	Pokles ha	Pokles %
Bratislavský	44,70%	-3 144	3,32%
Trnavský	69,80%	-3 271	1,12%
Trenčiansky	40,80%	-2 388	1,28%
Nitriansky	73,60%	-2 293	0,49%
Žilinský	35,80%	-1 748	0,71%
Banskobystrický	43,80%	-4 240	1,01%
Prešovský	42,40%	-3 558	0,93%
Košický	49,70%	-2 287	0,68%
SR spolu	49,10%	-22 928	0,94%

Kraj PP (v%) – podiel poľnohospodárskej pôdy z celkovej výmery plochy kraja za rok 2012 v %

Pokles ha – pokles výmery poľnohospodárskej pôdy od roku 2007 do 2012 v hektároch

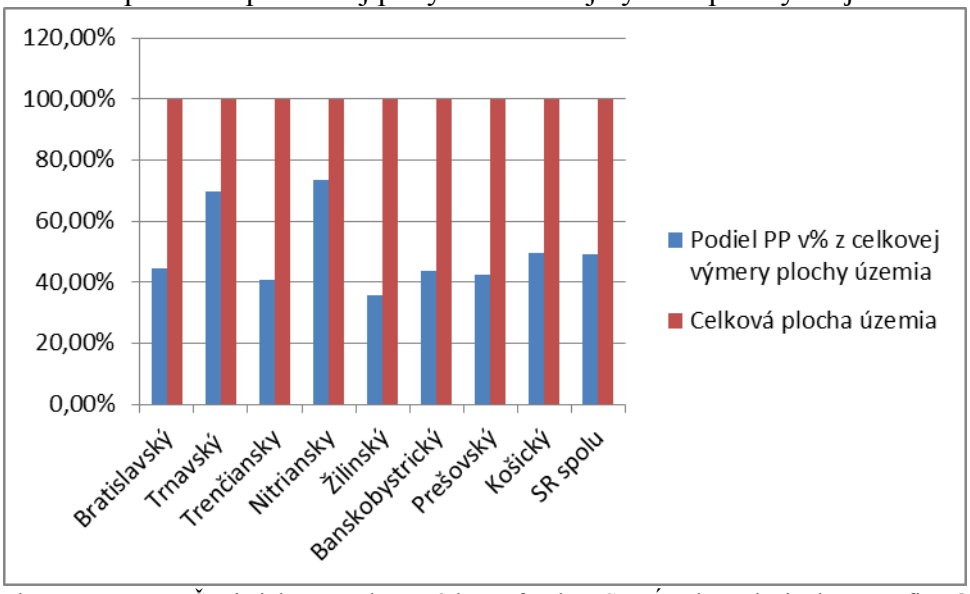
Pokles % - relatívny pokles za obdobie 2007 až 2012

Zdroj: vlastné prepočty, Štatistická ročenka o pôdnom fonde v SR. Úrad geodézie, kartografie a katastra Slovenskej republiky.

Celkový úbytok poľnohospodárskej pôdy predstavuje takmer 230 km^2, čo je výmera štvorca o dĺžke strany viac ako 15 km. K úbytku poľnohospodárskej pôdy prispieva rast investícií do rozširovania infraštruktúry (nové cesty, diaľnice), výstavby bytov a domov, budovanie priemyselných parkov a pod.

Vychádzajúc z predchádzajúcej tabuľky sme porovnali podiel poľnohospodárskej pôdy z celkovej výmery plochy kraja. Mimo Nitrianskeho kraja a Trnavského kraja majú všetky kraje podiel pod 50%. Najnižší podiel výmery poľnohospodárskej pôdy v pomere k celkovej ploche má Žilinský kraj. Je to dané geografickými pomermi, tu prevládajú pohoria (vyšší podiel lesov, a neprodukčných plôch). Špecifikom je Bratislavský kraj, na nižšom podiele poľnohospodárskej pôdy sa podpisuje rozsiahla zastavaná plocha, rozvinutá infraštruktúra a je to zároveň aj najmenší kraj Slovenskej republiky.

Graf 2 Podiel poľnohospodárskej pôdy na celkovej výmere plochy kraja za rok 2012



Zdroj: vlastné prepočty, Štatistická ročenka o pôdnom fonde v SR. Úrad geodézie, kartografie a katastra Slovenskej republiky.

Vývoj tržieb za predaj poľnohospodárskych výrobkov

Nasledujúci štatistický prehľad nám ukazuje východiskové údaje o celkových tržbách za poľnohospodárske výrobky podľa krajov Slovenskej republiky za sledované obdobie rokov 2007 až 2012, priemerné tržby za toto obdobie a podiel príslušného kraja z priemerných tržieb za Slovenskú republiku. Analogicky tie isté dispozície údajov sme vypočítali samostatne aj za tržby z predaja výrobkov rastlinnej produkcie a za tržby z predaja výrobkov živočíšnej produkcie.

Tabuľka 3 Tržby za predaj poľnohospodárskych výrobkov spolu podľa krajov SR za obdobie 2007 až 2012 spolu (v tis. EUR v b.c.)

Tržby spolu	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Priemer	%
Bratislavský	82 619,70	80 469,90	69 564,50	84 158,60	109 845,00	114 557,20	90 202,48	6,50%
Trnavský	319 956,20	322 253,20	259 142,30	294 516,20	344 678,80	350 420,10	315 161,13	22,71%
Trenčiansky	135 232,00	134 181,30	104 956,50	100 493,00	122 451,30	134 556,40	121 978,42	8,79%
Nitriansky	483 237,10	464 842,80	377 643,80	380 468,80	463 581,60	486 811,80	442 764,32	31,91%
Žilinský	77 142,70	79 409,00	57 509,50	72 902,40	74 311,90	85 046,50	74 387,00	5,36%
Banskobystrický	143 762,90	144 103,30	100 052,70	114 146,10	126 611,70	146 684,30	129 226,83	9,31%
Prešovský	108 046,20	94 287,10	70 869,70	67 797,10	84 480,20	98 847,30	87 387,93	6,30%
Košický	130 518,50	132 097,10	101 091,50	100 810,90	126 417,30	167 276,10	126 368,57	9,11%
SR spolu	1 480 515,30	1 451 643,70	1 140 830,50	1 215 293,10	1 452 377,80	1 586 211,70	1 387 476,68	100,00%

Priemer – priemer údajov rokov 2007 až 2012
% - podiel z hodnoty tržieb spolu za SR
Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky, www. slovstat. sk, vlastné prepočty.

Tabuľka 4 Tržby za predaj poľnohospodárskych výrobkov rastlinnej výroby podľa krajov SR za obdobie 2007 až 2012 spolu (v tis. EUR v b.c.)

Rastlinná	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Priemer	%
Bratislavský	44 878,20	41 483,70	35 897,50	45 438,90	64 873,20	67 076,00	49 941,25	6,86%
Trnavský	157 936,70	155 738,90	145 099,90	158 992,10	204 495,30	202 550,70	170 802,27	23,47%
Trenčiansky	42 919,70	44 750,50	44 128,70	37 982,00	48 830,30	55 614,80	45 704,33	6,28%
Nitriansky	290 480,00	282 224,10	236 437,20	246 017,00	318 029,50	328 282,80	283 578,43	38,96%
Žilinský	10 356,50	10 800,00	10 078,70	14 826,80	12 390,60	16 679,70	12 522,05	1,72%
Banskobystrický	54 471,20	58 455,00	41 936,80	41 033,10	51 535,20	61 011,60	51 407,15	7,06%
Prešovský	40 397,00	29 352,40	26 511,10	21 035,50	32 687,40	45 776,60	32 626,67	4,48%
Košický	73 325,40	75 938,70	64 201,50	59 839,00	88 107,90	125 873,70	81 214,37	11,16%
SR RV spolu	714 764,70	698 743,30	604 291,40	625 164,40	820 949,40	902 865,90	727 796,52	100,00%

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky, www. slovstat. sk, vlastné prepočty.

Tabuľka 5 Tržby za predaj poľnohospodárskych výrobkov živočíšnej výroby podľa krajov SR za obdobie 2007 až 2012 spolu (v tis. EUR v b.c.)

Živočíšna	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Priemer	%
Bratislavský	37 741,50	38 986,20	33 667,00	38 719,70	44 971,80	47 481,30	40 261,25	6,10%
Trnavský	162 019,50	166 514,30	114 042,40	135 524,10	140 183,40	147 869,40	144 358,85	21,88%
Trenčiansky	92 312,30	89 430,80	60 827,80	62 511,00	73 621,00	78 941,60	76 274,08	11,56%
Nitriansky	192 757,10	182 618,70	141 206,60	134 451,80	145 552,20	158 529,00	159 185,90	24,13%
Žilinský	66 786,20	68 609,00	47 430,80	58 075,60	61 829,60	68 366,90	61 849,68	9,38%
Banskobystrický	89 291,60	85 648,30	58 115,90	73 113,00	75 076,50	85 672,70	77 819,67	11,80%
Prešovský	67 649,20	64 934,70	44 358,60	46 761,60	51 792,80	53 070,70	54 761,27	8,30%
Košický	57 193,10	56 158,40	36 890,00	40 971,90	38 309,40	41 402,40	45 154,20	6,85%
SR ŽV spolu	765 750,50	752 900,40	536 539,10	590 128,70	631 336,70	681 334,00	659 664,90	100,00%

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky, www. slovstat. sk, vlastné prepočty.

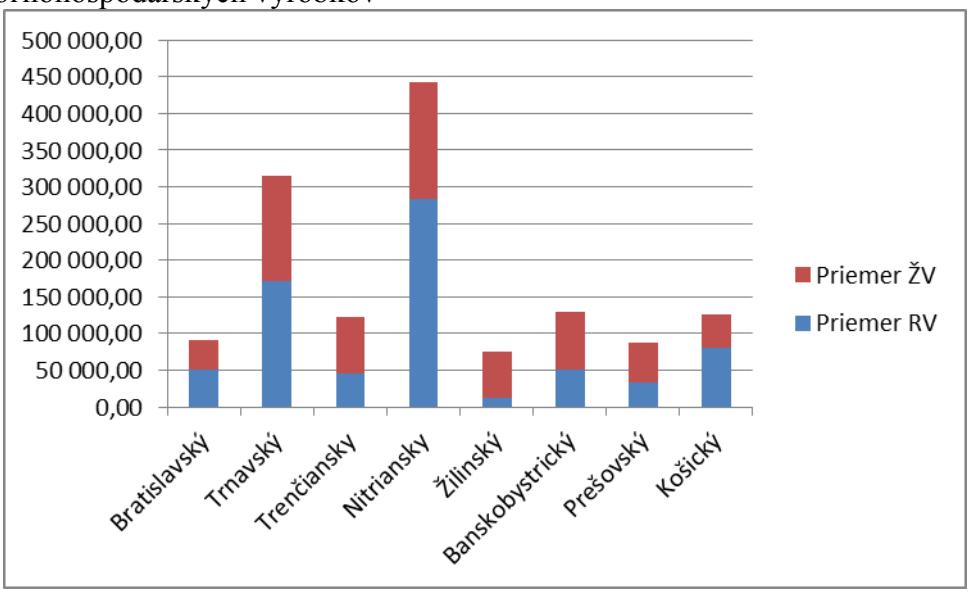
Nižšie uvedená tabuľka 6 vyjadruje na základe priemerných hodnôt tržieb za produkciu rastlinnej výroby a živočíšnej výroby podiel týchto ukazovateľov. Výpočet slúži na určenie prevládajúceho zdroja tržieb. Kraje Bratislavský, Trnavský, Nitriansky a Košický sú regióny s prevládajúcim príjmom z produkcie rastlinnej výroby. Tak isto aj priemer za Slovenskú republiku vyjadruje vyšší podiel z tržieb za rastlinnú výrobu, zhruba o 5 percentuálnych bodov. Z uvedených krajov najvýznamnejší rozdiel medzi tržbami vykazuje Žilinský kraj, kde tržby zo živočíšnej výroby tvoria vyše 81% z celkových tržieb za poľnohospodársku produkciu. Zároveň však treba poznamenať, že tento kraj má najnižší podiel z celkových tržieb za predaj poľnohospodárskych výrobkov v rámci Slovenskej republiky. Túto skutočnosť vidíme aj na základe údajov z predchádzajúcej tabuľky 3.

Tabuľka 6 Priemerné hodnoty produkcie (v tis. EUR v b.c.), podiel tržieb z predaja produkcie rastlinnej výroby a z predaja produkcie živočíšnej výroby podľa krajov SR

Kraj / Tržby	Priemer RV	Priemer ŽV	Podiel RV	Podiel ŽV	Dominancia
Bratislavský	49 941,25	40 261,25	55,37%	44,63%	RV
Trnavský	170 802,27	144 358,85	54,20%	45,80%	RV
Trenčiansky	45 704,33	76 274,08	37,47%	62,53%	ŽV
Nitriansky	283 578,43	159 185,90	64,05%	35,95%	RV
Žilinský	12 522,05	61 849,68	16,84%	83,16%	ŽV
Banskobystrický	51 407,15	77 819,67	39,78%	60,22%	ŽV
Prešovský	32 626,67	54 761,27	37,34%	62,66%	ŽV
Košický	81 214,37	45 154,20	64,27%	35,73%	RV
SR spolu	727 796,52	659 664,90	52,46%	47,54%	RV

Zdroj: vlastné prepočty

Graf 3 Priemerné hodnoty produkcie (v tis. EUR v b.c.), podiel tržieb z predaja produkcie rastlinnej výroby a z predaja produkcie živočíšnej výroby podľa krajov SR na celkovom predaji poľnohospodárskych výrobkov



Zdroj: vlastné prepočty

Nasledujúce údaje a prepočty sú vyjadrením intenzity celkových tržieb za predaj poľnohospodárskych výrobkov, ďalej v členení na tržby za predaj produkcie rastlinnej výroby a tržby za predaj produkcie živočíšnej výroby na 1 hektár poľnohospodárskej pôdy. Výpočtom týchto údajov chceme získať spravodlivú porovnávaciu bázu pre výkonnosť

jednotlivých krajov. Výsledky sú uvedené v tabuľkách 7, 8 a 9 za jednotlivé sledované roky a je vyčíslený aj priemer vyššie uvedených údajov.

Tabuľka 7 Tržby za predaj poľnohospodárskych výrobkov spolu podľa krajov SR za obdobie 2007 až 2012 spolu (EUR/ha p.p. v b.c.)

Tržby spolu	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Priemer
Bratislavský	871,47	860,60	749,60	909,50	1 192,11	1 249,79	970,88
Trnavský	1 092,72	1 103,92	892,16	1 015,43	1 189,52	1 210,28	1 083,94
Trenčiansky	726,85	723,92	567,23	544,24	665,20	732,62	660,04
Nitriansky	1 030,14	991,84	807,29	813,68	992,15	1 042,86	946,35
Žilinský	313,92	324,04	234,90	296,75	303,44	348,57	303,58
Banskobystrický	343,77	345,10	240,02	274,88	305,33	354,34	310,58
Prešovský	281,04	245,58	184,94	177,44	221,16	259,51	228,31
Košický	386,44	391,44	300,03	299,61	376,21	498,65	375,33
SR spolu	609,54	598,99	471,82	503,37	602,44	659,28	574,07

Zdroj: vlastné prepočty

Tabuľka 8 Tržby za predaj poľnohospodárskych výrobkov rastlinnej výroby podľa krajov SR za obdobie 2007 až 2012 spolu (EUR/ha p.p. v b.c.)

Rastlinná	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Priemer
Bratislavský	473,37	443,66	386,82	491,06	704,05	731,78	537,53
Trnavský	539,39	533,51	499,54	548,17	705,74	699,57	587,44
Trenčiansky	230,69	241,43	238,49	205,70	265,27	302,81	247,31
Nitriansky	619,23	602,18	505,43	526,14	680,64	703,25	606,11
Žilinský	42,14	44,07	41,17	60,35	50,60	68,36	51,10
Banskobystrický	130,25	139,99	100,60	98,82	124,28	147,39	123,55
Prešovský	105,08	76,45	69,18	55,05	85,57	120,18	85,24
Košický	217,10	225,03	190,54	177,84	262,21	375,23	241,22
SR RV spolu	294,28	288,32	249,92	258,94	340,53	375,26	301,13

Zdroj: vlastné prepočty

Tabuľka 9 Tržby za predaj poľnohospodárskych výrobkov živočíšnej výroby podľa krajov SR za obdobie 2007 až 2012 spolu (EUR/ha p.p. v b.c.)

Živočíšna	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Priemer
Bratislavský	398,10	416,95	362,78	418,44	488,07	518,01	433,35
Trnavský	553,33	570,42	392,62	467,26	483,79	510,71	496,50
Trenčiansky	496,16	482,49	328,74	338,54	399,94	429,81	412,73
Nitriansky	410,91	389,65	301,86	287,54	311,51	339,60	340,24
Žilinský	271,78	279,96	193,73	236,40	252,47	280,20	252,42
Banskobystrický	213,51	205,11	139,41	176,07	181,05	206,96	187,03
Prešovský	175,96	169,13	115,76	122,38	135,59	139,33	143,07
Košický	169,34	166,41	109,48	121,77	114,01	123,42	134,11
SR ŽV spolu	315,27	310,67	221,90	244,43	261,88	283,18	272,94

Zdroj: vlastné prepočty

Hodnotenie intenzity tržieb podľa krajov

Údaje z tabuľky 10 nám slúžia na porovnanie intenzity tržieb jednotlivých krajov voči priemeru tržieb Slovenskej republiky.

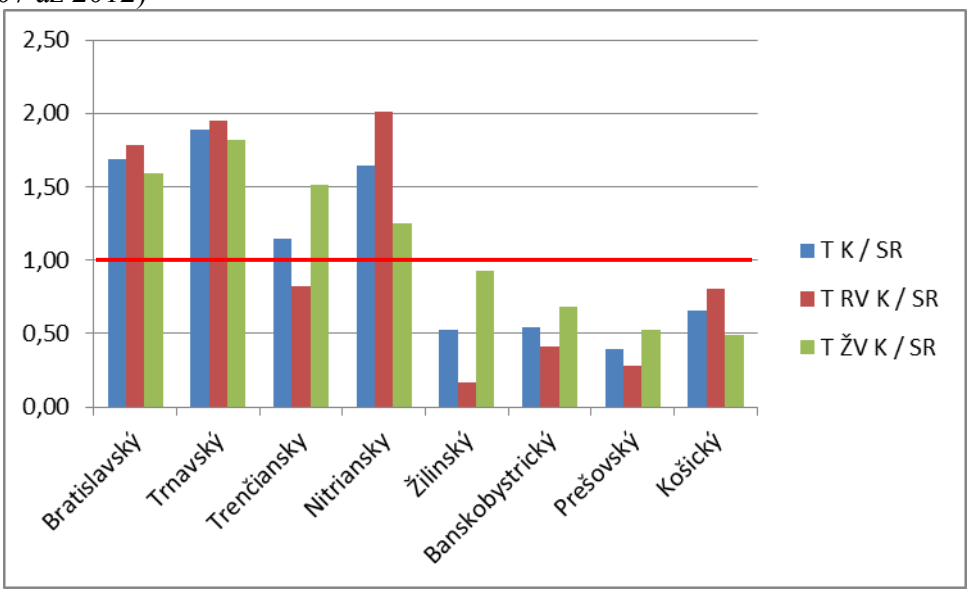
Tabuľka 10 Intenzita tržieb z predaja poľnohospodárskych výrobkov podľa jednotlivých krajov voči priemeru tržieb z predaja poľnohospodárskych výrobkov Slovenskej republiky (priemer rokov 2007 až 2012)

Kraj /ukazovateľ	Priemer T	Priemer RV	Priemer ŽV	T K / SR	T RV K / SR	T ŽV K / SR
Bratislavský	970,88	537,53	433,35	1,69	1,79	1,59
Trnavský	1 083,94	587,44	496,50	1,89	1,95	1,82
Trenčiansky	660,04	247,31	412,73	1,15	0,82	1,51
Nitriansky	946,35	606,11	340,24	1,65	2,01	1,25
Žilinský	303,58	51,10	252,42	0,53	0,17	0,92
Banskobystrický	310,58	123,55	187,03	0,54	0,41	0,69
Prešovský	228,31	85,24	143,07	0,40	0,28	0,52
Košický	375,33	241,22	134,11	0,65	0,80	0,49
SR RV spolu	574,07	301,13	272,94	1,00	1,00	1,00

Zdroj: vlastné prepočty, tabuľky 7, 8 a 9

TK / SR – index priemeru tržieb za predaj poľnohospodárskych výrobkov spolu kraja voči priemeru tržieb za predaj poľnohospodárskych výrobkov spolu Slovenskej republikyna 1 ha p.p.
T RV K / SR – index priemeru tržieb za predaj poľnohospodárskych výrobkov rastlinnej výroby kraja voči priemeru tržieb za predaj poľnohospodárskych výrobkov rastlinnej výroby Slovenskej republiky na 1 ha p.p.
T ŽV K / SR – index priemeru tržieb za predaj poľnohospodárskych výrobkov živočíšnej výroby kraja voči priemeru tržieb za predaj poľnohospodárskych výrobkov živočíšnej výroby Slovenskej republiky na 1 ha p.p.

Graf 4 Intenzita tržieb z predaja poľnohospodárskych výrobkov podľa jednotlivých krajov voči priemeru tržieb z predaja poľnohospodárskych výrobkov Slovenskej republiky (priemer rokov 2007 až 2012)



Zdroj: vlastné prepočty

Zmyslom prepočtov podľa tabuľky 10 je zistiť, ktoré kraje sú v objeme tržieb za predaj poľnohospodárskych produktov spolu, v objeme za predaj poľnohospodárskych výrobkov rastlinnej výroby a v objeme za predaj poľnohospodárskych výrobkov živočíšnej výroby na 1 ha p.p. vyššie alebo nižšie ako priemer týchto ukazovateľov za Slovenskú republiku. Vizualizáciu dosiahnutých výsledkov vidíme podľa grafu 4. Podpriemernú úroveň intenzity dosahujú Žilinský, Banskobystrický, Prešovský a Košický kraj.

Ďalšia tabuľka 11 vyjadruje, či je produkčný potenciál poľnohospodárskej pôdy jednotlivých krajov (podľa ich podielu z celkovej výmery poľnohospodárskej pôdy Slovenskej republiky) vo vzťahu k objemu príslušných tržieb jednotlivých krajov (podľa ich podielu z celkových príslušných tržieb Slovenskej republiky podľa druhu). Ako rozdielový ukazovateľ vyjadruje v kladných hodnotách vo vzťahu k poľnohospodárskej pôde jej intenzívne využívanie v pozitívnom slova zmysle. Naopak, záporné rozdielové hodnoty ukazujú, že v príslušnom odvetví tržieb sa produkčný potenciál nevyužíva. Ak tieto údaje porovnáme s výsledkami z tabuľky 10, je zrejmé, že predchádzajúce tvrdenia sú správne. Ukazuje sa, že Žilinský, Banskobystrický, Prešovský a Košický kraj majú rezervy v intenzívnejšom využívaní poľnohospodárskej pôdy tak v oblasti produkcie výrobkov rastlinnej výroby ako aj výrobkov živočíšnej výroby.

Tabuľka 11 Vzťah podielu poľnohospodárskej pôdy a podielu hodnoty tržieb za predaj poľnohospodárskych výrobkov podľa krajov (priemer rokov 2007 až 2012)

Kraj (v %)	Priemer PP	Priemer T	P T RV	P T ŽV	T - PP	T RV - PP	T ŽV - PP
Bratislavský	3,84%	6,50%	6,86%	6,10%	2,66%	3,02%	2,26%
Trnavský	12,03%	22,71%	23,47%	21,88%	10,68%	11,44%	9,85%
Trenčiansky	7,65%	8,79%	6,28%	11,56%	1,14%	-1,37%	3,92%
Nitriansky	19,36%	31,91%	38,96%	24,13%	12,55%	19,61%	4,77%
Žilinský	10,14%	5,36%	1,72%	9,38%	-4,78%	-8,42%	-0,76%
Banskobystrický	17,22%	9,31%	7,06%	11,80%	-7,90%	-10,15%	-5,42%
Prešovský	15,84%	6,30%	4,48%	8,30%	-9,54%	-11,35%	-7,54%
Košický	13,93%	9,11%	11,16%	6,85%	-4,82%	-2,77%	-7,09%
SR spolu	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Zdroj: vlastné prepočty

Priemer PP – priemerný podiel poľnohospodárskej pôdy z celkovej plochy poľnohospodárskej pôdy Slovenskej republiky za roky 2007 až 2012

Priemer T – priemerná hodnota podielu tržieb za predaj poľnohospodárskych výrobkov kraja z celkovej hodnoty tržieb za predaj poľnohospodárskych výrobkov Slovenskej republiky za roky 2007 až 2012

P T RV – priemerná hodnota podielu tržieb za predaj poľnohospodárskych výrobkov rastlinnej výroby kraja z celkovej hodnoty tržieb za predaj poľnohospodárskych výrobkov rastlinnej výroby Slovenskej republiky za roky 2007 až 2012

P T ŽV – priemerná hodnota podielu tržieb za predaj poľnohospodárskych výrobkov živočíšnej výroby kraja z celkovej hodnoty tržieb za predaj poľnohospodárskych výrobkov živočíšnej výroby Slovenskej republiky za roky 2007 až 2012

Rozdiel – vyjadruje rozdiel medzi ukazovateľom podielu objemu tržieb a ukazovateľom podielu výmery poľnohospodárskej pôdy, kladná hodnota vyjadruje vysokú intenzitu poľnohospodárskej produkcie, záporná hodnota vyjadruje nevyužívanie produkčného potenciálu

Nižšie uvedené tabuľky 12 a 13 nám poslúžia ako východiskové súhrnné údaje pre bodové vyhodnotenie poradia intenzity krajov Slovenskej republiky.

Tabuľka 12 Poradie krajov podľa priemeru výmery poľnohospodárskej pôdy, tržieb za predaj poľnohospodárskych výrobkov spolu, tržieb za rastlinnú výrobu a tržieb za živočíšnu výrobu (priemer rokov 2007 až 2012)

Poradie	Kraj PP (v ha)	ha	Kraj	Tržby	Kraj	Tržby RV	Kraj	Tržby ŽV
1	Nitriansky	466 805	Nitriansky	442 764,32	Nitriansky	283 578,43	Nitriansky	159 185,90
2	Banskobystrický	413 959	Trnavský	315 161,13	Trnavský	170 802,27	Trnavský	144 358,85
3	Prešovský	380 895	Banskobystrický	129 226,83	Košický	81 214,37	Banskobystrický	77 819,67
4	Košický	335 458	Košický	126 368,57	Banskobystrický	51 407,15	Trenčiansky	76 274,08
5	Trnavský	289 537	Trenčiansky	121 978,42	Bratislavský	49 941,25	Žilinský	61 849,68
6	Žilinský	243 990	Bratislavský	90 202,48	Trenčiansky	45 704,33	Prešovský	54 761,27
7	Trenčiansky	183 665	Prešovský	87 387,93	Prešovský	32 626,67	Košický	45 154,20
8	Bratislavský	91 661	Žilinský	74 387,00	Žilinský	12 522,05	Bratislavský	40 261,25

Zdroj: vlastné prepočty, tabuľky 1, 3, 4 a 5

Tabuľka 13 Poradie krajov podľa priemeru tržieb za predaj poľnohospodárskych výrobkov spolu, tržieb za rastlinnú výrobu a tržieb za živočíšnu výrobu na 1 ha p.p. (priemer rokov 2007 až 2012)

Poradie	Kraj	T/ha	Kraj	TRV/ha	Kraj	TŽV/ha
1	Trenčiansky	1 083,94	Nitriansky	606,11	Trnavský	496,50
2	Bratislavský	970,88	Trnavský	587,44	Bratislavský	433,35
3	Nitriansky	946,35	Bratislavský	537,53	Trenčiansky	412,73
4	Trnavský	660,04	Trenčiansky	247,31	Nitriansky	340,24
5	Košický	375,33	Košický	241,22	Žilinský	252,42
6	Banskobystrický	310,58	Banskobystrický	123,55	Banskobystrický	187,03
7	Žilinský	303,58	Prešovský	85,24	Prešovský	143,07
8	Prešovský	228,31	Žilinský	51,10	Košický	134,11

Zdroj: vlastné prepočty, tabuľky 7, 8 a 9

Tabuľka 14 Vyznačené poradie výkonnosti kraja na základe celkových tržieb za predaj poľnohospodárskych výrobkov a tržieb za predaj poľnohospodárskych výrobkov na 1 ha poľnohospodárskej pôdy

Poradie	Plocha PP	Tržby	Tržby RV	Tržby ŽV	T/ha p.p.	TRV/ha	TŽV/ha
1	NR	NR	NR	NR	TN	NR	TT
2	BB	TT	TT	TT	BA	TT	BA
3	PO	BB	KE	BB	NR	BA	TN
4	KE	KE	BB	TN	TT	TN	NR
5	TT	TN	BA	ZA	KE	KE	ZA
6	ZA	BA	TN	PO	BB	BB	BB
7	TN	PO	PO	KE	ZA	PO	PO
8	BA	ZA	ZA	BA	PO	ZA	KE

Zdroj: vlastné prepočty, tabuľka 12 a 13

Na základe údajov tabuľky 12 sme hodnotili poradie krajov podľa absolútnych výsledkov obráteným bodovým hodnotením tržieb spolu, tržieb za rastlinnú výrobu a tržieb za živočíšnu výrobu. Všetky tri bodové hodnotenia kraja sme spočítali a dostali sme poradie výkonnosti kraja podľa absolútneho objemu tržieb spolu a za odvetvia spolu.

Na základe údajov z tabuľky 13 sme zase vyhodnotili poradie krajov podľa intenzity tržieb spolu a príslušného odvetvia rovnakým spôsobom.

V tabuľke 14 uvádzame aj grafický prehľad umiestnenia krajov podľa jednotlivých ukazovateľov. Bodové hodnotenie za absolútne a relatívne výsledky sme spočítali, takto sme

určili poradie krajov (tabuľka 15). Toto poradie vyjadruje význam kraja čo do celkového objemu tržieb ako aj intenzitu využívania produkčného faktora poľnohospodárska pôda dosahovanou úrovňou tržieb na 1 hektár poľnohospodárskej pôdy.

Tabuľka 15 Celkové poradie výkonnosti kraja na základe tržieb za predaj poľnohospodárskych výrobkov (bodové hodnotenie)

Poradie	Kraj	Spolu	Kraj	Absolútne	Kraj	Relatívne
1	Nitriansky	43	Nitriansky	24	Trnavský	20
2	Trnavský	41	Trnavský	21	Bratislavský	20
3	Trenčiansky	31	Banskobystrický	17	Nitriansky	19
4	Bratislavský	28	Košický	13	Trenčiansky	19
5	Banskobystrický	26	Trenčiansky	12	Banskobystrický	9
6	Košický	22	Bratislavský	8	Košický	9
7	Žilinský	13	Prešovský	7	Žilinský	7
8	Prešovský	12	Žilinský	6	Prešovský	5

Zdroj: vlastné prepočty, tabuľka 12 a 13

ZÁVER

Porovnávanie výkonnosti jednotlivých krajov za sledované obdobie rokov 2007 až 2012 na poskytlo výsledky, ktoré vyjadrujú tieto skutočnosti:

- najproduktívnejšou oblasťou v objeme celkových tržieb za predaj poľnohospodárskych výrobkov a tržieb za predaj poľnohospodárskych výrobkov na 1 ha poľnohospodárskej pôdy v Slovenskej republiky je región Západné Slovensko, t.j. Nitriansky, Trnavský, Trenčiansky a Bratislavský kraj,
- regióny Stredné Slovensko a Východné Slovensko využívajú svoj produkčný potenciál podpriemerne, Žilinský kraj a Prešovský kraj umiestnené na severe Slovenska majú najslabšie výkony,
- regióny vykazujúce podpriemerné výsledky majú síce horšie prírodné podmienky pre produkciu výrobkov rastlinnej výroby, ale ich výkony v oblasti produkcie a predaja výrobkov živočíšnej výroby nie sú v súlade s ich produkčnými možnosťami, tieto regióny patrili tradične k významným producentom výrobkov živočíšnej výroby,
- zvýšení intenzity poľnohospodárskej produkcie aj v podpriemerných regiónoch bude možné zvýšiť potravinovú sebestačnosť Slovenskej republiky.

LITERATÚRA

[1] Domonkos Tomáš, Grisáková Nora, Lichner Ivan. Vybrané prístupy k analýze ekonomických dopadov klimatických zmien na národné hospodárstvo. In: Nové trendy v ekonometrii a operačním výzkumu [elektronický zdroj]: zborník z medzinárodného vedeckého seminára: Praha 15. - 17. december 2010 / Editor: Marian Reiff, Josef Jablonský. - Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. - ISBN 978-80-225-3126-9. - S. [1-8].

[2] Grisáková Nora. Dopytové funkcie a trhová rovnováha. 1. vyd. - Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. - 96 s. ISBN 978-80-225-3620-2.

[3] Kintler Jakub. Analýza hodnotovo orientovanej pozície firmy. In Auspicia: recenzovaný časopis pro otázky společenských a humanitných věd - České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2013. - ISSN 1214-4967. - Roč. 10, č. 2 (2013), s. 47-51.

[4] Kintler Jakub. Vývoj nezamestnanosti, miezd a produktivity práce v národnom hospodárstve SR. In: Hradecké ekonomické dny 2010: ekonomický rozvoj a management regionů : sborník příspěvků z vědecké konference, Díl I. 2. a 3. února 2010, Hradec Králové. - Hradec Králové : nakladatelství Gaudeamus, Univerzita Hradec Králové, 2010. - ISBN 978-80-7435-040-5. - S. 178-182.
[5] Rybárová Daniela, Grisáková Nora. Podnikateľské riziko. Bratislava: Iura Edition, 2010. - 179 s. ISBN 978-80-8078-377-8.
[6] Štatistická ročenka o pôdnom fonde v SR. Úrad geodézie, kartografie a katastra Slovenskej republiky. Roky 2007 až 2012.
[7] Štatistický úrad Slovenskej republiky, www. slovstat. sk.
[8] Šúbertová Elena a kolektív. Podnikanie v malých a stredných podnikoch pre manažérov. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. - 156 s. ISBN 978-80-225-2869-6.
[9] Šúbertová Elena. The structural changes and results of agricultural companies in the Slovak Republic. Spôsob prístupu: http://www.megatrendreview.com/files/articles/013/Subertova.pdf. - Popis urobený: 13.1.2011. In Megatrend review : the international review of applied economics. - Belgrad : Megatrend University, 2010. - ISSN 1820-4570. - Vol. 7, no. 2 (2010), s. 53-62.

KONTAKT

doc. Ing. Miroslav Tóth, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: miroslav. toth@ euba.sk

ŠPECIFIKÁ HODNOTENIA POZÍCIE PODNIKU NA TRHU
SPECIFICS OF THE COMPANY'S MARKET POSITION ASSESSMENT

Alena Tóthová

ABSTRACT

Events having started around 2008 brought businesses as well as political leaders of each country a number of challenges, the solution of which consumed a huge amount of their energy. In this situation, devoid of question: How and to what extent the financial crisis affected the financial performance of Slovak enterprises? In which specific areas are most sensitive demonstrate the consequences of the stage of development of the economy? Answers to the questions can be useful in finding critical success factors of enterprises, as well as the analysis of factors increasing business resilience to the crisis. An important message about the current financial condition of enterprises received based on the results of research both industry and also as a result of comparison with the results of each sector enterprises.

KEY WORDS

financial crisis, the financial situation of enterprises, sectoral exploring of the results, exploring the company's market position, mean values, mean, median, quartiles, a relative measure of variability

JEL Classification

M20, M40

ÚVOD

Udalosti odštartované približne rokom 2008 priniesli podnikom ale aj politickým špičkám jednotlivých krajín množstvo výziev, na riešenie ktorých spotrebovali obrovské množstvo svojej energie. Predovšetkým musíme spomenúť celoplošný útlm ekonomických aktivít subjektov, rozkolísanie finančných trhov, rast kreditného rizika podnikového sektora, rýchlo rastúce dlhy štátov atď. Hoci sa prvé príznaky chorej ekonomiky prejavili v USA, vzájomné prepojenie národných ekonomík spôsobilo automatické šírenie nákazy do všetkých kútov sveta. Chybné ekonomické rozhodnutia a morálny úpadok ľudstva závažným spôsobom narušili efektívne fungovanie trhového mechanizmu. V tejto situácii sú namieste otázky: Akým spôsobom a v akom rozsahu ovplyvnila finančná kríza finančnú výkonnosť slovenských podnikov? Ktoré činitele externého prostredia najvýraznejšie determinovali finančnú situáciu slovenských podnikov? V ktorých konkrétnych oblastiach sa najcitlivejšie prejavili dôsledky daného štádia vývoja ekonomiky? Získané odpovede na položené otázky môžu byť prospešné pri hľadaní kritických faktorov úspechu podnikov, ako aj pri analýze faktorov zvyšujúcich odolnosť podniku voči kríze.

Skúmanie finančných výsledkov odvetvového súboru podnikov

Skúmaniu postavenia podniku na trhu obvykle predchádza analýza finančných výsledkov odvetvového súboru podnikov. Čím je takýto odvetvový súbor podnikov väčší,

[*] Ing. Alena Tóthová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikových financií, podiel na projekte VEGA č. 1/0396/13 s názvom: „Analýza faktorov zvyšujúcich odolnosť podniku voči kríze“ 100%

tým sú získané výsledky analýz reprezentatívnejšie. Nie je žiadnym tajomstvom, že špecifiká trhu (zaužívané pravidlá na trhu) výrazným spôsobom determinujú úroveň dosahovaných výsledkov jednotlivých účastníkov tohto trhu. Reakcia trhov na udalosti nedávnej minulosti boli rôzne, t.j. líšili sa charakterom ako aj samotným rozsahom. Ako vlastne môžeme spoznať a vyhodnotiť odvetvové výsledky podnikov? K dispozícii máme viacero postupov. Napríklad sa môžeme sústrediť na analýzu odvetvových výkazov. Odvetvové výkazy sa zostavujú z výkazov všetkých podnikov v odvetví.[1] Neskôr, pri porovnávaní výkazov podniku a odvetvia sledujeme vývoj jednotlivých položiek súvahy i výkazu ziskov a strát k jednej zvolenej vzťahovej veličine. V súvahe sa zameriavame na vyčíslenie podielu jednotlivých položiek majetku na celkovom majetku a podielu jednotlivých položiek zdrojov financovania majetku na súčte vlastného imania a záväzkov. Štruktúru výsledku hospodárenia porovnávame s odvetvím na základe vyčísleného podielu jednotlivých položiek výkazu ziskov a strát na celkových výnosoch. Uvedeným spôsobom porovnávania získame informácie o prípadných rozdieloch v investičnej politike podniku oproti odvetviu, vo finančnej štruktúre, spôsobe tvorby výsledku hospodárenia. Častejšie využívanou alternatívou je spoznávanie finančných výsledkov odvetvia pomocou štatistických veličín ako napríklad dolný kvartil, medián, horný kvartil, priemer, „mentálny obraz“.

- ✓ *priemery* (Avg) síce patria medzi najčastejšie používané metódy štatistického spracovania dát, ale ich široké využívanie pri vzájomnej komparácii výsledkov obmedzuje nevýhoda – citlivosť na extrémne hodnoty, priemerné odvetvové hodnoty sú vyčíslené ako jednoduchý aritmetický priemer výsledkov všetkých podnikov v odvetví,
- ✓ v praxi sa z vyššie uvedeného dôvodu osvedčili najmä *kvantily* – odhady parametrov polohy a z nich najmä:
  - *medián* (Me) – prostredný člen radu hodnôt usporiadaných podľa veľkosti, reprezentujúci výsledok typického podniku odvetvia,
  - *dolný kvartil* (DK) – vymedzuje dolnú štvrtinu hodnôt ukazovateľov zastúpených v súbore, t.j. v našom ponímaní výsledky 25% (najlepších alebo najhorších podľa charakteru ukazovateľa) podnikov z celkového odvetvového súboru podnikov,
  - *horný kvartil* (HK) – vymedzuje hornú štvrtinu hodnôt ukazovateľov, t.j. výsledky poslednej štvrtiny odvetvových podnikov,
- ✓ *„mentálny obraz“* charakterizuje odvetvie jednou hodnotou ukazovateľov, s ktorou je možné porovnať hodnoty konkrétnych podnikov. Východiskom je zostavenie v úvodnej časti textu spomínaných agregovaných účtovných výkazov z výkazov všetkých podnikov v odvetví. Z takéhoto normovaného tvaru výkazov sa potom vyčísľujú relatívne ukazovatele, vyjadrujúce jednotlivé stránky finančnej situácie celého odvetvia.

Skúmanie postavenia podniku na trhu

Dosahovanú úroveň finančných výsledkov podniku dokážeme vyhodnotiť objektívne len v prípade, že ich konfrontujeme s výsledkami podobných podnikov. Porovnávanie výsledkov je spojené s viacerými úskaliami. Je potrebné vyriešiť najmä nasledujúce úlohy:

1. identifikovať skutočne vecne porovnateľné podniky a vytvoriť tak adekvátny súbor porovnateľných podnikov,

[1] Položky odvetvových výkazov vytvoríme ako súčet - napr. položka „Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb“ za odvetvie je definovaná ako súčet Tržieb z predaja vlastných výrobkov a služieb všetkých spoločností odvetvia. Tento princíp platí nielen pre položky výkazu ziskov a strát, ale aj pre položky súvahy. Analogicky sa teda podiel vlastného kapitálu na celkovom kapitáli odvetvia chápe ako súčet vlastného kapitálu všetkých podnikov odvetvia delený súčtom celkového kapitálu všetkých podnikov odvetvia.

2. správne kvantifikovať odvetvové veličiny, najmä v súvislosti s možnou rôznorodou metodikou účtovania a vykazovania výsledkov (možnosť vedenia účtovníctva podľa IAS/IFRS, alebo slovenských účtovných štandardov, možnosť variantného oceňovania, odpisovania majetku),
3. zvoliť vhodnú metódu analýzy postavenia podniku na trhu.

Jednu z pravidelne aktualizovaných databáz podnikov ponúka spoločnosť CRIF – Slovak Credit Bureau, s.r.o.. Portál CRiBiS Univerzálny register momentálne obsahuje viac ako 750 tisíc aktívnych subjektov so sídlom na Slovensku. Finančné výsledky podnikov sú usporiadané v prvom rade podľa kódu podnikateľskej aktivity SK NACE. V rámci jednotlivých ekonomických činností sú výsledky ďalej členené podľa veľkosti podnikov a to na základe hodnoty majetku alebo hodnoty obratu. Hodnotu obratu považujeme za vhodnejšie kritérium členenia podnikov podľa veľkosti, pretože výsledok transformačného procesu presnejšie vypovedá o schopnostiach podniku. Predstavme si nasledovnú situáciu. Podnik disponuje veľkými kapacitami (hodnotou majetku), ale väčšiu časť z nej vôbec nevyužíva. Podľa hodnoty majetku by síce patril medzi najväčšie podniky, no jeho výsledky by boli neporovnateľné s danou skupinou podnikov.

Z komparácie výsledkov vybraného podniku s odvetvovým súborom podnikov môžu vyplynúť rozdiely rôzneho charakteru a rozsahu. Závažnosť vzniknutých rozdielov výstižne definuje relatívna miera variability. Relatívnu mieru variability (relatívnu odchýlku) kvantifikujeme nasledovne: vzdialenosť výsledkov podniku od mediánových výsledkov odvetvia vydelíme hodnotou mediánu. Takto získame možnosť porovnania variability rôznorozmerných ukazovateľov. Miery variability sú odchýlky od niektorej strednej hodnoty (aritmetický priemer, medián, modus), alebo odchýlky medzi jednotlivými hodnotami. Stredné hodnoty vyjadrujú mieru hodnotovej úrovne sledovaných javov v štatistickom súbore (v našom prípade je to odvetvový súbor podnikov). Stredná hodnota nestačí na porovnávanie, pretože veľmi všeobecne meria hodnotu ukazovateľov. Keďže stredné hodnoty nemôžu vyjadriť všetky podstatné vlastnosti štatistického radu (usporiadané hodnoty ukazovateľov), zmeranie variability tieto poznatky rozšíri. V literatúre sa uvádzajú tieto základné spôsoby merania variability:

1. variabilitu, ktorej veľkosť ovplyvňujú len niektoré hodnoty ukazovateľov v súbore, vyjadrujú:
   a) variačné rozpätie (interval, v ktorom sa pohybujú jednotlivé hodnoty sledovaného ukazovateľa),
   b) kvantilové rozpätie (rozdiel medzi horným a dolným kvantilom),
   c) kvartilová odchýlka (polovica rozpätia horného a dolného kvartilu),

2. variabilitu, veľkosť ktorej je závislá od každej hodnoty ukazovateľa v súbore, vyjadrujeme:
   a) absolútne, v merných jednotkách, v ktorých sú vyjadrené hodnoty ukazovateľa v štatistickom súbore:

      a.1 priemerná odchýlka (aritmetický priemer absolútnych odchýlok jednotlivých hodnôt sledovaného ukazovateľa od strednej hodnoty),

      a.2 rozptyl (aritmetický priemer zo štvorcov odchýlok jednotlivých hodnôt ukazovateľov od ich aritmetického priemeru),

      a.3 smerodajná odchýlka (je kvadratickým priemerom odchýlok jednotlivých hodnôt ukazovateľov od aritmetického priemeru)

b) relatívne, keď sa variabilita vyjadruje pomerom toho ktorého sledovaného ukazovateľa voči porovnávanej úrovni (napr. strednej hodnote):
   b.1 relatívna priemerná odchýlka (podiel absolútnej priemernej odchýlky a strednej hodnoty, od ktorej boli počítané odchýlky),
   b.2 variačný koeficient (podiel štandardnej odchýlky a aritmetického priemeru sledovaného ukazovateľa).

Zoberme si napríklad podnik s fiktívnym menom ALFA, ktorého hlavná podnikateľská činnosť je vymedzená kódom SK NACE 172 - výroba výrobkov z papiera a lepenky. Podnik ALFA patrí na základe obratu nad 3,3 mil € medzi veľké podniky. Aby sme čo najviac rešpektovali požiadavky kladené na porovnateľnosť podnikov, konfrontujeme relatívne ukazovatele podniku práve s výsledkami súboru veľkých podnikov odvetvia. Štruktúru odvetvia z pohľadu veľkosti podnikov nám približuje nasledovná tabuľka.

Tabuľka 1 Prehľad početnosti odvetvového súboru podnikov

Rok	**2009**	**2010**	**2011**
celkový počet podnikov	104	114	71
počet veľkých podnikov	13	23	14

Zdroj: vlastné spracovanie na základe databázy CRiBiS Univerzálny register

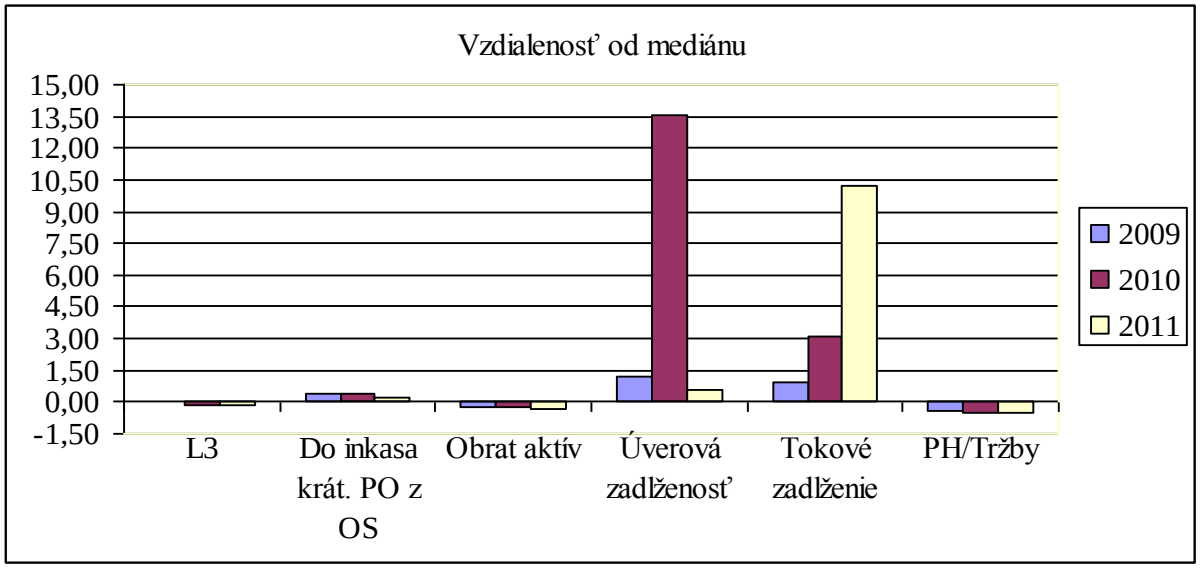
Komparácia podnikových výsledkov s typickými odvetvovými výsledkami (mediánom) vyústila do identifikácie rozdielov, ktorých závažnosť definuje relatívna odchýlka.

Tabuľka 2 Vybrané relatívne miery variability

Relatívne ukazovatele	**m.j.**	**Relatívna odchýlka**		
		2009	**2010**	**2011**
Celková likvidita (L3)	koef.	0,07	-0,12	-0,13
Doba inkasa krát. pohľadávok z obchodného styku	koef.	0,38	0,39	0,22
Obrat aktív	koef.	-0,20	-0,21	-0,31
Úverová zadlženosť	koef.	1,23	13,57	0,59
Tokové zadlženie	koef.	0,90	3,13	10,26
Podiel PH v tržbách	koef.	-0,39	-0,53	-0,47

Zdroj: vlastné spracovanie

Relatívnu odchýlku môžeme v záujme zvýšenia prehľadnosti zobraziť graficky, prípadne vyjadriť v % (relatívna odchýlka * 100).



Graf 1 Zobrazenie rozdielov medzi výsledkami podniku a odvetvovým súborom podnikov
Zdroj: vlastné spracovanie

Vo všetkých zobrazených príkladoch komparácie výsledkov analyzovaného podniku s celým súborom veľkých podnikov pôsobiacich v danom odbore podnikania sa jedná o negatívne rozdiely. Celková likvidita podniku je nižšia (v roku 2011 až o 13%) ako mediánová hodnota, doba inkasa krátkodobých pohľadávok z obchodného styku je naopak dlhšia (v roku 2011 už len o 22%), využitie majetku hodnotené na základe obratu aktív je nižšie (v roku 2011 až o 31%), úverová zadlženosť podniku je väčšia (v roku 2011 už len o 59%), splácanie dlhov podniku vyjadrené prostredníctvom tokového zadlženia je horšie (približne 10-násobne dlhšie spláca svoje dlhy oproti obvyklej úrovni odvetvia) a podiel pridanej hodnoty v tržbách je nižší (v roku 2011 o 47%). Za najzávažnejšie odchýlky oproti mediánovým hodnotám môžeme považovať rozsah využívania drahých úverových zdrojov, neadekvátnu schopnosť splácania dlhov a zväčšujúci sa problém v posledných dvoch analyzovaných rokoch s nedostatočnou tvorbou pridanej hodnoty. Prezentovaný spôsob komparácie výsledkov a z neho vyplývajúce závery umožňujú lepšiu orientáciu sa v procese hľadania faktorov zvyšujúcich odolnosť podniku voči negatívnym ekonomickým trendom.

ZÁVER

Ak máme k dispozícií dostatočne rozsiahlu databázu aktuálnych výsledkov porovnateľných podnikov, potrebné vedomosti a skúsenosti, dokážeme s využitím matematicko-štatistických metód korektne posúdiť postavenie podniku na trhu. Vždy keď odhalíme odlišný charakter vývoja podniku, nižšiu úroveň podnikových výsledkov v porovnaní s odvetvím, vynára sa nám množstvo otázok, na ktoré hľadáme odpovede. Napríklad nás zaujíma: Prečo je smerovanie podniku iné? Ako môžeme tento vývoj ovplyvniť? Ktoré činitele a v akom rozsahu ovplyvňujú finančné výsledky podniku? Takisto sa môžeme zaujímať o úroveň odvetvových výsledkov, či sú vyrovnané, alebo majú pozitívny vývojový trend (želané rastúce, klesajúce smerovanie). Hľadanie odpovedí na tieto otázky prispieva ku konečnému cieľu, a tým je určenie kritických faktorov úspechu podnikov.

LITERATÚRA

1. KISLINGEROVÁ, E. – HNILICA, J. Finanční analýza krok za krokem. 2. vyd. Praha: C.H. BECK, 2008, s. 135. ISBN 978-80-7179-713-5.
2. TAFFLER, R. J. The assessment of company solvency and performance using and statistical model. In Accounting and Business Research. ISSN 0001-4788, 1983, 15(52), s. 295-308.
3. TÓTHOVÁ, A. a kol. Finančno-ekonomická analýza podniku, praktikum (finančná analýza). Bratislava: Sprint 2, 2014. s. 255. ISBN 978-80-89710-01-0.
4. ZALAI, K. a kol. Finančno-ekonomická analýza podniku. 8. preprac. a rozšír. vyd. Bratislava : Sprint 2, 2013. s. 453. ISBN 978-80-89393-80-0.

KONTAKT

Ing. Alena Tóthová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: alena.tothova@euba.sk

STAV SLOVENSKÉHO STAVEBNÍCTVA, JEHO HLAVNÉ PROBLÉMY A ZÁKLADNÉ PERSPEKTÍVY

SITUATION IN SLOVAK CONSTRUCTION INDUSTRY, ITS MAIN PROBLEMS AND BASIC PROSPECTS

Miroslav Uhliar

ABSTRACT

Slovak construction industry experienced a golden age till the end of the year 2008. The previous periods of annual growth, however, under the influence of the expanding economic crisis were replaced by years of decline. In the article Situation in Slovak Construction Industry, its Main Problems and Basic Prospects describes the state of the construction industry through the development of key indicators from the year 2006 to 2013. This article shows also the biggest problems of the construction industry in Slovakia and points to possible prospects of development of the upcoming stages based on its characteristics as well as the statements of representatives of construction companies.

KEY WORDS

Slovak construction, results of Slovak construction, indicators, employment, economic crisis

JEL Classification

L10, L51, L74

ÚVOD

Sektor stavebníctva celosvetovo a rovnako aj v podmienkach Slovenskej republiky tvorí významné odvetvie národného hospodárstva. Osobitosti, ktorými sa odlišuje od ostatných odvetví, sú dané najmä špecifickosťou výstupov, ktorými sú najmä stavebné diela dlhej doby životnosti. Fenomény slovenského stavebníctva sú tendrový spôsob získavania zákaziek, veľké množstvo subdodáviek a viacnásobné subdodávateľstvo v prípade väčších stavebných projektov, značná sezónnosť produkcie, veľký počet živnostníkov v odvetví ale aj výskyt neregistrovanej ekonomiky.[1]

Pod vplyvom hospodárskej krízy stavebníctvo zaznamenalo niekoľko období v rade za sebou pokles. Na jednej strane to vyústilo k postupnému čisteniu odvetvia o neefektívne a málo produktívne subjekty, na strane druhej kríza výraznejšie poukázala na problémy a deformácie v odvetví.

Od prepuknutia krízy v roku 2008 viacero analytikov už niekoľkokrát predpovedalo postupné zotavenie odvetvia. Avšak skôr opak bol pravdou. Kríza nadobudla tvar písmena W. V nasledujúcej časti budú postupne uvedené základné výsledky, aktuálne problémy a najpravdepodobnejšie perspektívy vývoja slovenského stavebníctva z pozície začiatku roka 2014.

---

[*] Ing. Miroslav Uhliar, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska

[1] UHLIAR, M. - ŽIDÓ, M. *Aktuálne daňovo-odvodové aspekty podnikania živnostníkov z odvetvia stavebníctva v čase krízy*. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2013 : [recenzovaný] zborník vedeckých prác. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3636-3, s. 552.

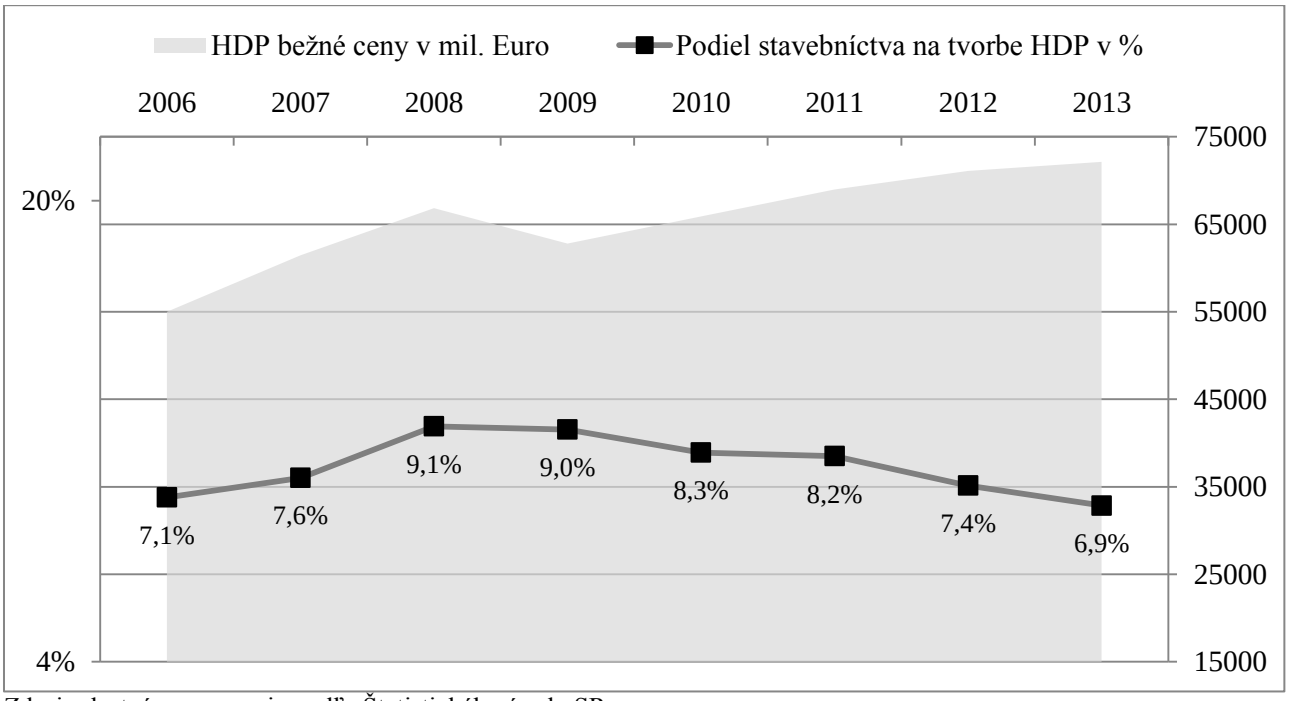
VÝSLEDKY SLOVENSKÉHO STAVEBNÍCTVA

Vývoj v stavebníctve a jeho aktuálny stav možno charakterizovať na hodnotách niekoľkých základných čísiel a podstatných ukazovateľov. V našom prípade poukážeme napríklad na podiel odvetvia na tvorbe HDP, podiel na zamestnanosti v národnom hospodárstve, vývoj stavebnej produkcie, vývoj zamestnanosti a priemernú mzdu vzhľadom na priemernú mzdu v hospodárstve ale napríklad aj počet podnikateľských subjektov v odvetví.

Stavebníctvo a HDP

Podielom odvetvia na tvorbe hrubého domáceho produktu možno dokladovať význam sektoru pre národné hospodárstvo. Stavebníctvo a jeho výsledky umožňujú indikovať fázu hospodárskeho cyklu ekonomiky. Prehľad jednotlivých podielov na HDP za dlhšie obdobie ukazuje nasledujúci graf.

Graf č. 1 Vývoj podielu stavebníctva na HDP Slovenskej republiky (2006 – 2013)



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Štatistického úradu SR

Ako ukazuje graf, podiel slovenského stavebníctva na HDP Slovenska do roku 2008 rástol. Zvyšné obdobia až do súčasnosti sa jeho podiel na vytvorenom HDP neustále znižoval. Zhoršenie situácie v stavebníctve zvýrazňuje fakt, že tieto zvyšné obdobia HDP Slovenska mierne rástol ale na pozadí bol neustále klesajúci podiel príspevku odvetvia stavebníctva.

Stavebníctvo a zamestnanosť

Zamestnanosť v národnom hospodárstve je rozhodujúcou skutočnosťou, ktorá vplýva na ekonomický rast, kúpyschopnosť obyvateľstva, rozvoj trhu a na mnoho ďalších významných ekonomických súvislostí. Množstvo a podiel zamestnaných v stavebníctve opäť poukazuje na význam stavebného sektora a jeho úroveň. Tieto prehľady poskytujú nasledujúce časti.

Tab. č. 4 Vývoj počtu zamestnaných v stavebníctve SR (2006-2013)

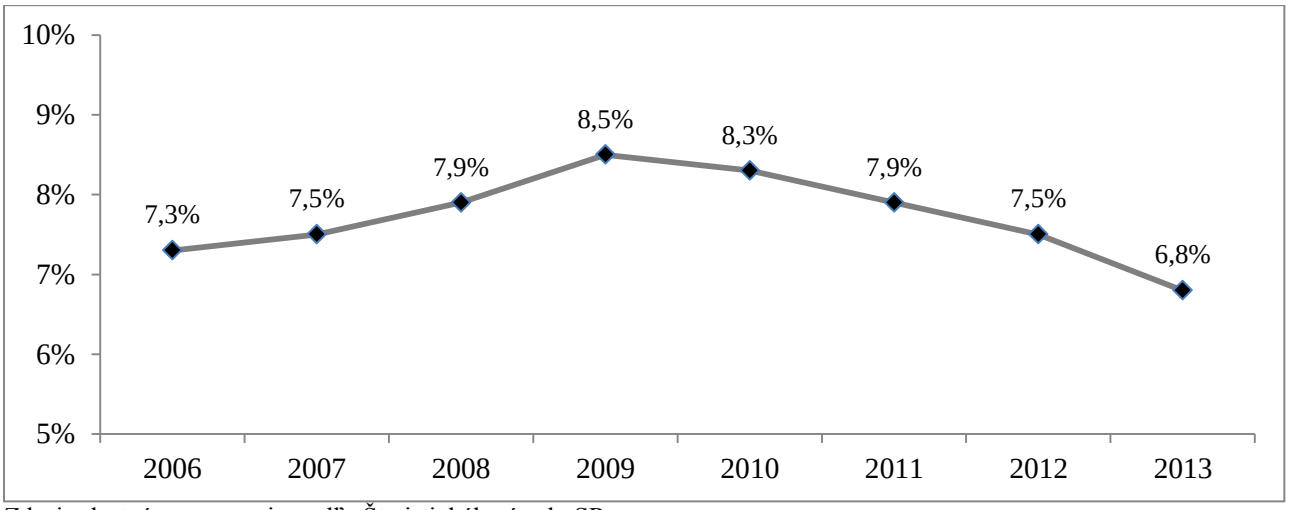
Rok	Počet zamestnaných v odvetví stavebníctva	% zmeny
2006	156 347	9,3%
2007	165 735	6,0%
2008	180 836	9,1%
2009	184 384	2,0%
2010	179 551	-2,6%
2011	173 040	-3,6%
2012	165 254	-4,5%
2013	158 575	-4,0%

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Štatistického úradu SR

Počet zamestnaných ľudí v stavebníctve do roku 2009 sa stabile zvyšoval. Odvetvie rástlo a potrebovalo neustále nových pracovníkov. V roku 2008 sa prejavila kríza a hoci ešte v nasledujúcom roku došlo k rastu počtu zamestnaných ľudí v odvetví, bolo to skôr dôsledkom rozpracovaných projektov, ktoré v prípade stavebníctva vždy vyžadujú dlhší dobiehací čas. Druhou skutočnosťou, ktorá ovplyvnila oneskorené znižovanie počtu pracovníkov v odvetví, boli pozvoľné bankroty stavebných podnikov a postupné prepúšťanie zamestnancov, ktoré pri existencii výpovednej doby nie je možné realizovať okamžite. Rovnako ešte v danom období existovalo mnoho podnikov, ktoré verili, že sa situácia zmení a oni budú môcť okamžite nasadiť svoji pracovníkov, toto sa však nepotvrdilo.

Dopad krízy v stavebníctve na zamestnanosť ukazuje aj nasledujúci graf. Podľa neho sa v roku 2013 podiel zamestnaných ľudí v odvetví stavevbníctva vzhľadom na celé odvetvie národného hospodárstva vrátil k podielu približne spred roka 2006.

Graf č. 2 Vývoj podielu stavebníctva na zamestnanosti v SR (2006 - 2013)



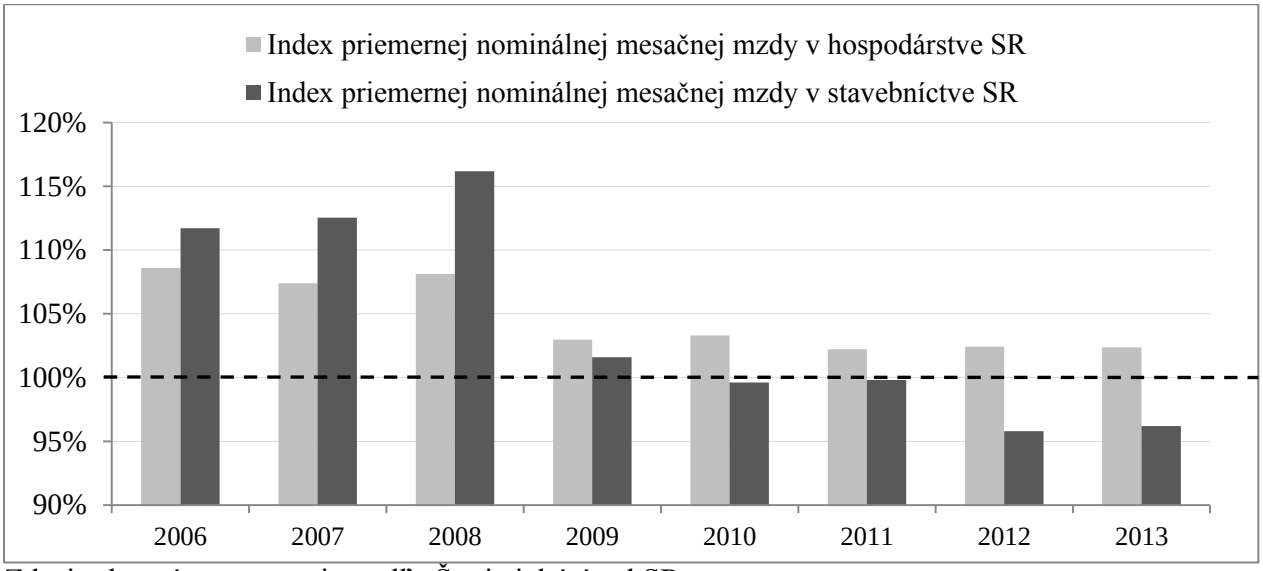
Zdroj: vlastné spracovanie podľa Štatistického úradu SR

V stavebníctve, v aktuálnom období, pracuje niečo mierne pod 7% všetkých ekonomicky aktívnych ľudí Slovenska. Oproti najsilnejšiemu roku 2009 došlo k poklesu o približne 14%.

Z pohľadu výšky zárobku je zreteľná priepasť medzi zárobkom v stavebníctve a priemernou mzdou v hospodárstve SR. V roku 2013 to v stavebníctve bolo priemerne 607 Euro, pričom priemer hospodárstva bol 824 Euro. Rozdiel predstavuje o 26,3% nižšiu mzdu v sektore stavebníctva oproti priemeru v hospodárstve. Za týmto rozdielom možno vidieť dve hlavné príčiny. Prvou je kríza a pokles v odvetví. Druhou je práca na živnosť ale aj

vyhýbanie sa plateniu odvodov a dane z príjmu a to formou vyplácania minimálnej mzdy „oficiálne“ a zvyšku formou doplatku „na ruku“. Vývoj indexov nominalnej mzdy v stavebnictve znázorňuje nasledujúci graf.

Graf č. 3 Index nominálnej mzdy v stavebníctve vs. v hospodárstve SR (2001-2013)



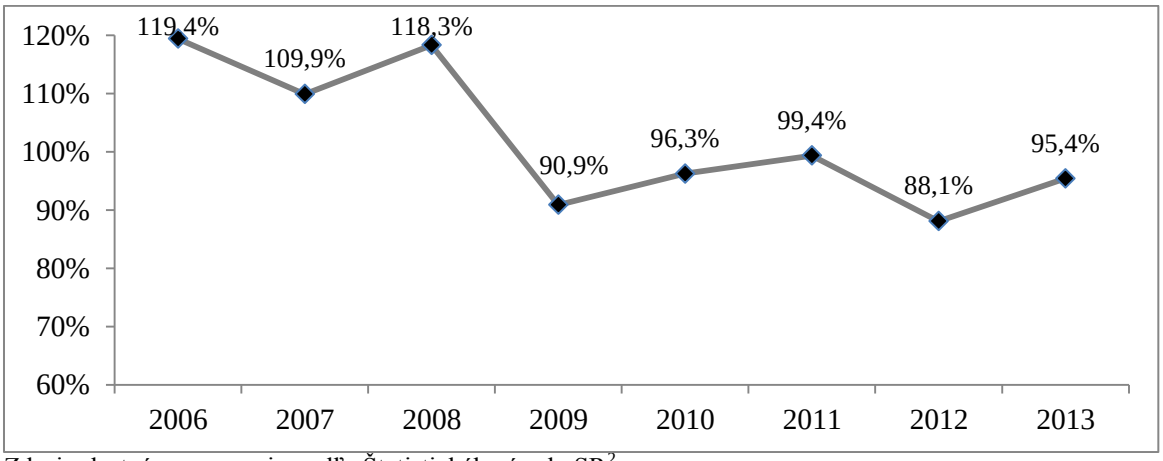
Zdroj: vlastné spracovanie podľa Štatistický úrad SR

V grafe môžeme vidieť, že v rokoch najväčšieho rastu odvetvia stavebníctva, ale najmä v rokoch 2006 – 2008, mzda v stavebníctve rástla rýchlejšie ako v celom národnom hospodárstve. V roku 2009 došlo k obratu. Nasledujúce roky dochádzalo k neustálemu medziročnému poklesu nominálnej mzdy.

Objem stavebnej produkcie

Stavebná produkcia vyjadrená v bežných cenách sa dostala na úroveň spred roka 2006. V roku 2013 (6326,27 mil. Euro) oproti výsledkom roka 2008 poklesla až o 26,9%. V percentuálnom indexovom vyjadrení (novší rok/predošlý rok) sa od spomínaného roka 2008 neustále pohybuje po 100%-tami. Podrobné zobrazenie vývoja indexu stavebnej produkcie meranej v bežných cenách ukazuje nasledujúci graf.

Graf č. 4 Vývoj indexu stavebnej produkcie (realizované vl. zamestnancami, bežné ceny)



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Štatistického úradu SR[2]

[2] CR_vybr.ukazovatele_2000_2013_slov, Stat_NACE Rev2. [online] [13.04.2014] Dostupné na internete: <portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=32616>

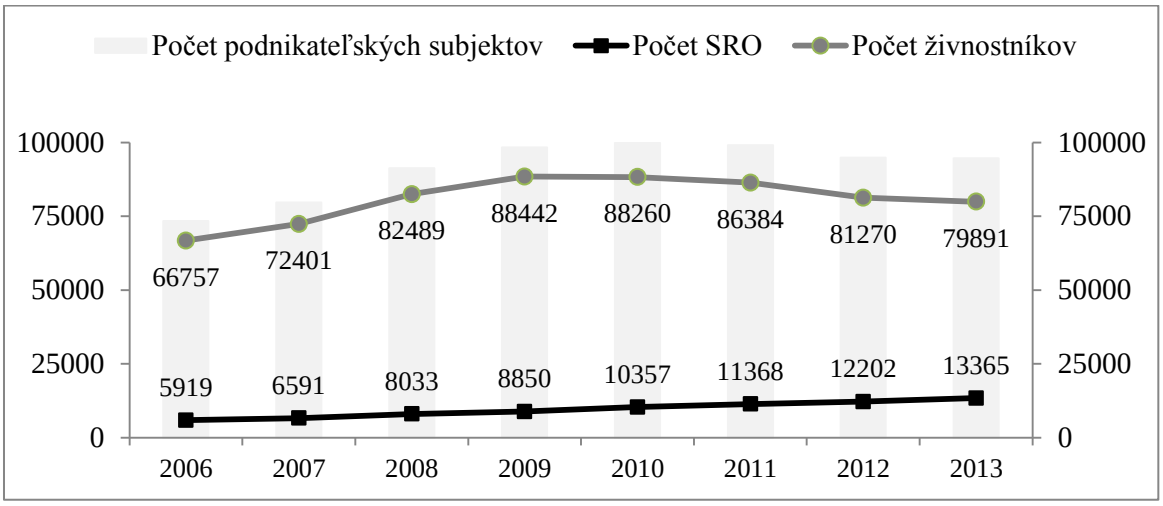
Vývoj stavebnej produkcie realizovanej vlastnými zamestnancami vykazuje neustály pokles. Pri podrobnejšom pohľade na graf možno vidieť pokles v tvare W, ktoré často vyjadruje priebeh krízy.

Rok 2013 bol už piatym rokom pokračujúceho poklesu slovenského stavebníctva. Stavebná produkcia v tomto roku klesla oproti roku 2012 o približne päť percent a v porovnaní so svojím vrcholom v roku 2008 pokleslo stavebníctvo až takmer o tretinu.[3]

Typológia a počet podnikov v stavebníctve

Kríza v stavebníctve ako aj štátne zásahy v oblasti legislatívnej úpravy podnikania (napr. v oblasti odvodov alebo daní) ovplyvnili počet a štruktúru podnikateľských sektorov v stavebníctve. Mnohí podnikatelia ukončili svoje podnikateľskú činnosť, mnohí pretransformovali právnu formu. Veľký počet živnostníkov ukončilo podnikanie, prípadne prešli na podnikanie formou spoločnosti s ručením obmedzeným. Celkovo však od roku 2010 počet podnikateľských subjektov v odvetví stavebníctva neustále klesá.

Graf č. 5 Vývoj počtu podnikov v odvetví stavebníctva



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Štatistického úradu SR[4]

Pokles celkového počtu podnikov stavebníctva od roku 2010 predstavuje niečo vyše 5%. V roku 2013 počet registrovaných podnikov stavebníctva vykazuje znaky stabilizácie, môže to predznamenávať aj stabilizáciu a mierne pozitívne očakávania pre celé odvetvie. Avšak prilišný optimizmus nie je na mieste a nie je dôvod na radosť, nakoľko stavebníctvo dlhodobo čelí mnohým problémom.

AKTUÁLNE PROBLÉMY SLOVENSKÉHO STAVEBNÍCTVA

Slovenské stavebníctvo v súčasnosti čelí viacerým problémom. Na jednej strane je to silný *vplyv krízy*, na druhej sú to dlhodobé problémy ako *rozbujnelá šedá ekonomika*

[3] CEEC Research, Kvartálna analýza slovenského stavebníctva Q1/2014. Výskum potenciálu stavebníctva v krajinách strednej a východnej Európy. s.4 [online] [13.04.2014] Dostupné na internete: < http://www.ceec.eu/research/>

[4] Štatistický úrad. Ekonomické subjekty podľa právnych foriem, ekonomických činností (SK NACE Rev. 2) a veľkostnej kategórie počtu zamestnancov (2009M01 - 2013M02). [online].[03.04.2013] Dostupné na internete: <http://www.statistics.sk/pls/elisw/objekt.send?uic=2630&m_sso=1&m_so=5&ic=66>

v sektore, *problém starého nefunkčného stavebného zákona*, problémy s *čiernymi stavbami*, priveľká *administratíva v povoľovacích konaniach*, *agresivita investorov*, *korupcia* a netransparentné *verejné obstarávanie*, nedostatočne *kvalifikovaná pracovná sila*, nedostatočná *kvalita prác*, *splatnosť faktúr* za vykonané práce, prílišné *subdodávateľstvo*. Zoznam problémov však týmto nekončí.

Problémy v sektore stavebníctva sa začali naplno prejavovať po prepuknutí krízy, približne v roku 2008. Spľasnutie realitnej bubliny vo viacerých krajinách, nízka investičná aktivita, slabá dôvera spotrebiteľov, ako i obmedzenia plynúce z rozpočtovej konsolidácie vo väčšine krajín Európskej únie sa podieľali na výraznom poklese stavebníctva vo väčšine krajín EÚ. [5]

PERSPEKTÍVY MOŽNÉHO VÝVOJA ODVETVIA

Výhľadovo odvetvie stavebníctva očakáva zotavenie sa a obrat smerom k miernemu rastu, ktorý by v roku 2015 mohol byť potvrdený pozitívnym trendom. Najnovšie predikcie firiem a ich riadiacich pracovníkov, týkajúce sa vývoja sektora v roku 2014, potvrdzujú ich predchádzajúce anticipácie mierneho rastu slovenského stavebníctva v aktuálnom roku. Ten by mohol dosiahnuť úroveň 1,6%. Rast slovenského stavebníctva v tomto roku už očakáva prevažná väčšina firiem (65% oproti 53 % v novembri), naopak ďalší, hoci len veľmi mierny pokles, predpokladá iba jedna štvrtina stavebných spoločností. Toto je pozitývny trend oproti výsledkom z novembra 2013, keď takýto negatívny trend očakávalo až 38 % podnikov stavebníctva.[6]

Faktory, ktoré by mohli prispeť k pozitívnemu obratu môžu byť rôzneho charakteru a môže ich byť niekoľko. Medzi hlavné treba zaradiť *spustenie verejných projektov*, najmä výstavby ďalších úsekov dieľnic. Pozitívnou skutočnosťou pravdepodobne bude aj už rozbehnuté *postupné vyčistenie sektora od menej produktívnych stavebných podnikov*. Nemalú úlohu zohrá i *schválenie nového stavebného zákona*, ktore sa očakáva druhej polovici roka 2014. *Priaznivé klimatické podmienky*, ktoré už od konca roka 2013 a postupne začiatkom roka 2014 boli mimoriadne dobré pre realizáciu stavebných činností so značnou pravdpodobnosťou zlepšia výsledky stavebníctva v aktuálnom roku 2014.

ZÁVER

Odvetvie slovenského stavebníctva prešlo v posledných desiatich rokoch dynamickým obdobím. Najskôr to bol silný rast, potom postupne od roku 2008 neustály prepad. Kvantitatívne dáta za rok 2013 oproti roku 2012 spolu s pohľadom na históriu a s trendom možného dalšieho vývoja poukazujú na pokračujúci pokles podielu stavebníctva na HDP. Dosiahol sa 14% pokles počtu zamestnaných v odvetví v porovnaní s vrcholom v roku 2009 a prepad podielu stavebníctva na zamestnanosti naďalej pokračuje. Pokles nominálnej mesačnej mzdy v stavebníctve evidujeme každoročne od roku 2008, faktom je neustály medziročný pokles stavebnej produkcie počnúc rokom 2009 ale aj úbytok podnikov stavebníctva postupne od roku 2010.

---

[5] UniCredit Bank. 2013. *Významné udalosti týždňa 24/13.* [online].[14.04.2014]. Dostupné na internete: <http://www.unicreditbank.sk/att/129374/UniCredit_Bank_Weekly_Notes_24_2013.pdf>

[6] CEEC Research, Kvartálna analýza slovenského stavebníctva Q1/2014. Výskum potenciálu stavebníctva v krajinách strednej a východnej Európy. s.4 [online] [13.04.2014] Dostupné na internete: < http://www.ceec.eu/research/>

V sektore stavebníctva existuje mnoho problémov. Najväčšími sú dopady hospodárskej krízy ale aj mnohé dlhodobo neriešené problémy, ktoré znižujú konkurencieschopnosť a efektívnosť podnikov stavebníctva v SR. Sú to napríklad nedostatočná kvalita práce a pracovnej sily, starý nefunkčný stavebný zákon, problematické verejné obstarávanie a vo významnej miere úplatkárstvo či realizácia prác mimo registrovanú ekonomiku. Tieto problémy nejde vyriešiť rýchlo, ale dôležitá je intenzívna aktivita štátu, postoj spoločnosti, výchova a vzdelávanie odborníkov.

Naznačený stav a problémy stavebníctva hovoria o nie dobrej situácii v odvetví. Na druhej strane po ich analýze môžeme odhadnúť možné smery vývoja. Na základe prieskumu medzi manažérmi stavebných podnikov je pravdepodobnosť obratu negatívneho trendu smerom k miernemu rastu v odvetví. K zotaveniu sa odvetvia a k jeho opätovnému rastu môže napomôcť intenzívnejšie spustenie verejných projektov, ukončenie reštrukturalizácie podnikov odvetvia ale aj postupné vysporiadanie sa, resp. adaptovanie sa na krízu. Úlohu môže zohrať aj pre stavbárov klimaticky veľmi priaznivý koniec roka 2013 a začiatok roka 2014.

LITERATÚRA

[1] CEEC Research, Kvartálna analýza slovenského stavebníctva Q1/2014. Výskum potenciálu stavebníctva v krajinách strednej a východnej Európy. [online] [13.04.2014] Dostupné na internete: < http://www.ceec.eu/research/>

[2] CR_vybr.ukazovatele_2000_2013_slov, Stat_NACE Rev2. [online] [13.04.2014] Dostupné na internete: <portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=32616>

[3] Štatistický úrad. Ekonomické subjekty podľa právnych foriem, ekonomických činností (SK NACE Rev. 2) a veľkostnej kategórie počtu zamestnancov (2009M01 - 2013M02). [online].[03.04.2013] Dostupné na internete:

[4] <http://www.statistics.sk/pls/elisw/objekt.send?uic=2630&m_sso=1&m_so=5&ic=66>

[5] UHLIAR, Miroslav - ŽIDÓ, Marián. Aktuálne daňovo-odvodové aspekty podnikania živnostníkov z odvetvia stavebníctva v čase krízy. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2013 : [recenzovaný] zborník vedeckých prác. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3636-3, s. 552-557. VEGA 1/0980/12.

[6] UniCredit Bank. 2013. Významné udalosti týždňa 24/13. [online].[14.04.2014]. Dostupné na internete: <http://www.unicreditbank.sk/att/129374/UniCredit_Bank_Weekly_Notes_24_2013.pdf>

KONTAKT

Ing. Miroslav Uhliar, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: miroslav.uhliar@euba.sk

PARTNERSTVO EURÓPSKEJ ÚNIE S NEZISKOVÝMI ORGANIZÁCIAMI

EUROPEAN UNION PARTNERSHIP WITH NON-PROFIT ORGANIZATIONS

Diana Vasilenková

ABSTRACT

The aim of this article is to analyze partnership between non-profit organizations and European Union, and to define the relationship of the European Union for this sector, together with the definition of reasons, forms and target areas for cooperation. As a first main task is to define the basic concepts of the nonprofit sector in the European Union, a non-profit organization. As a second objective and describe the cooperation between the European Union and non-profit organizations.

KEY WORDS

Non-profit organisation, European Union, European institutions, Partnership.

JEL Classification

L300, J 180

ÚVOD

Článok je zameraný na vysvetlenie hlavných dôvodov spolupráce Európskej únie (EÚ) a neziskových organizácií (ďalej NO) a typov vzájomnej spolupráce Európskej komisie (ďalej tiež Komisie) a verejnosti - so zameraním na NO. Pre hlavné inštitúcie EÚ- Komisiu a Európsky parlament - sú NO na jednej strane oponentom, pretože vykonávajú verejnú kontrolu ich rozhodnutí, na druhej strane sú však i partnerom, pretože sa podieľajú na príprave a realizácií politík EÚ. V partnerstve inštitúcií EÚ a NO dochádza k obrovskému vývoju a pokroku.

Partnerstvo Európskej únie s neziskovými organizáciami

Podľa Čepelku[2] väčšej pozornosti zapájania verejnosti a predovšetkým NO do rozhodovacích procesov v EÚ sa venuje Európska únia od konca 90. rokov. EÚ i vlády jednotlivých členských krajín si v tejto dobe začali postupne uvedomovať význam a dôležitosť spolupráce s NO. Sú to práve NO, ktoré dokážu spoločensky začleňovať rôzne osoby a záujmové skupiny, ktoré sa dostávajú mimo hlavný vývoj spoločnosti a hrozia tak negatívne dôsledky (migrácia, kriminalita, nezamestnanosť, strata súdržnosti a pod.). NO pomáhajú týmto negatívnym dôsledkom zabraňovať alebo ich aspoň zmierňovať. NO sa usilovali už v tejto dobe o právne uznanie svojej roly, v jednotlivých členských krajinách i v rámci EÚ. Snažili sa presadiť konzultácie u štátnych orgánoch i orgánoch EÚ. Chýbali im však zodpovedajúce nástroje a predovšetkým spoločný prístup ku konzultáciám. Jednotliví komisári, ktorí majú na starosti rôzne oblasti politiky EÚ, pristupovali k spolupráci rôzne a chýbali im určité jednotné pravidlá, ktoré by dali konzultáciám jednotný ráz.

---

[1] Ing. Diana Vasilenková, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, podiel na príspevku 100 %

[2] Čepelka, O. *Průvodce neziskovým sektorem I*, s. 51-52.

Ďalším dôležitým aspektom bol tiež pokles účasti vo voľbách, ktorý nastal už v 80. rokoch. Vlády krajín EÚ si uvedomili, že musia posilniť práve neziskový sektor, ktorý je založený na dobrovoľnej aktivite občanov. Posilní sa tak angažovanosť občanov na verejných záležitostiach a celková európska integrácia. Účasť verejnosti prebieha na princípe partnerstva a verejných konzultácií.

Autori Kendall a Anheier[3] uvádzajú nasledujúce dôvody spolupráce EÚ s NO:

- NO pomáhajú EÚ reagovať priamo na potreby ľudí na okraji spoločnosti, sú flexibilné.
- NO majú oddaný a profesionálny personál, motivovaný skôr morálnymi záväzkami než vidinou zisku.
- Pre NO je výhodné spolupracovať s EÚ z niekoľkých dôvodov, prvým z nich je samozrejme finančná podpora.
- Dôležité je i získavanie kontaktov s orgánmi EÚ, pre ďalšie možné ovplyvňovanie politiky EÚ.

Medzi ďalšie dôvody spolupráce patrí rovnako fakt, že inštitúcie EÚ sú príliš vzdialené občanom EÚ a NO tak slúžia ako medzičlánok a sprostredkovateľ komunikácie medzi EÚ a občanmi. To platí i v prípade Európskeho parlamentu- poslanci sú príliš vzdialení svojim voličom, preto vždy uvítajú štúdie, analýzy a nápady NO.

Komisia vidí ako ďalšie dôvody posilňovanie spolupráce s NO nasledujúce[4]:

- Posilňovanie participatívnej demokracie. Rozhodovací proces v EÚ je v rukách volených zástupcov, avšak práve NO sa môžu na tomto rozhodovaní do veľkej miery podieľať. Sú uznávané ako významný článok občianskej spoločnosti a môžu tak významne podporiť rozvoj demokracie a občianskej spoločnosti kandidátskych krajín EÚ.
- NO prispievajú k tvorbe európskej politiky. Pretože NO pôsobia na miestnej, národnej i európskej úrovni, môžu efektívne ovplyvňovať jednotlivé politiky Komisie, navyše poskytujú i dobrú spätnú väzbu v prípade aplikácie úspešných opatrení.
- NO môžu významne prispievať k vytváraniu projektov EÚ, k ich monitorovaniu a hodnoteniu. Predovšetkým v oblasti sociálnej exklúzie a diskriminácie, ochrany životného prostredia, humanitárnej pomoci, atď.
- Podpora európskej integrácie povzbudzovaním národných NO k spolupráci a dosahovaniu spoločných cieľov formou sietí NO.

Partnerstvá

Neziskové organizácie nevykonávajú voči EÚ iba kontrolu ich rozhodnutí, ale sú predovšetkým partnerom, ktorý sa podieľa na príprave a realizácií politík EÚ. Pre neziskové organizácie je partnerstvo dôležité hlavne z toho dôvodu, že vďaka nemu sú schopné realizovať i také projekty, ktoré by samy realizovať nezvládli. Stavajú ich na rovnakú úroveň so štátnou správou a so súkromným ziskovým sektorom.

Podľa Čepelku[5] môže partnerstvo znamenať spolufinancovanie projektov, formálne konzultácie občanov, dialóg medzi partnermi tripartitných organizácií, nepravidelné stretnutia

[3] Avers, A. *The third sector in Europe*, p. 143.
[4] Európska komisia. *Commission and NGOs: Building a stronger partnership*. [online]. [cit.2014-04-10]. Dostupné na WWW: <http://ec.europa.eu/civil_society/ngo/docs/communication_en.pdf>, p. 4- 5.

a konzultácie, žiadosti neziskových organizácií o poskytnutie verejných alebo súkromných prostriedkov, zlepšenie súčinnosti medzi jednotlivými úrovňami verejnej správy alebo účasť neziskových organizácií na príprave a tvorbe strategických rozvojových dokumentov. Žiadna z existujúcich definícií nevysvetľuje pojem partnerstva dostatočne, ako v prípade definície neziskového sektora to vyplýva z odlišnosti jednotlivých členských krajín. Nie je možné stanoviť presné pravidlá a presnú definíciu. Rozlišujú sa štyri typy partnerstva:

- Na európskej úrovni medzi neziskovými organizáciami.
- Na európskej úrovni medzi inštitúciami EÚ a neziskovými organizáciami.
- Na národnej a regionálnej úrovni medzi verejnou správou a neziskovým sektorom.
- Na miestnej úrovni ako rozvojová spolupráca partnerov z rôznych sektorov.

Verejné konzultácie a zúčastnené strany

„Konzultácie" sú definované ako postupy, prostredníctvom ktorých si Komisie[6] prajú pred vydaním svojho rozhodnutia zapojiť zúčastnené strany do tvorby politík. Za „zúčastnené strany" považuje subjekty, ktoré sa chcú zúčastniť konzultácií vedených Komisiou[7].

Môžu to byť ako organizácie tzv. občianskej spoločnosti tak i súkromné osoby. Sama Komisia pojem „občianska spoločnosť" nedefinuje, používa definíciu, z ktorej vychádza Európsky hospodársky a sociálny výbor. Zahrňuje všeobecne súbor inštitúcií, ktoré pôsobia na európskej úrovni, komunikujú s orgánmi EÚ a sú zapísané v registri CONECCS[8].

Konkrétne pod pojmom občianska spoločnosť Komisia rozumie:

- Tzv. „sociálnych partnerov"- subjekty, pohybujúce sa na trhu práce (odbory, zamestnávateľské zväzy).
- Organizácie zastupujúce sociálnych a ekonomických hráčov (profesijné združenia, zväzy priemyslu a podnikateľov, asociácie miest, obcí, krajov atď.).
- NO, ktoré združujú ľudí so spoločným záujmom (ekologické organizácie, vzdelávacie, dobročinné atď.).
- Tzv. „Community- based organisations"- organizácie založené na lokálnej či miestnej úrovni, ktoré sledujú hlavne záujmy svojich členov (organizácie mládeže, rodín atď.).
- Náboženské komunity.

Definícií a pohľadov na občiansku spoločnosť existuje veľké množstvo, súvisí to i s historickým vývojom v jednotlivých štátoch EÚ. Inštitucionalizovanou formou a súčasťou občianskej spoločnosti sú práve NO. Preto je potreba tento pojem nezamieňať s pojmom „neziskový sektor". Neziskový sektor je možné chápať ako inštitucionalizovanú súčasť občianskej spoločnosti.

Európsky hospodársky a sociálny výbor definuje voľne občiansku spoločnosť ako „*spoločnosť, ktorá je založená na princípe demokracie. Sú to všetci jednotlivci a všetky*

---

[5] Čepelka, O. *Průvodce neziskovým sektorem EU II*, s. 30.

[6] Ako predkladateľ legislatívnych návrhov a politík EU je to predovšetkým Komisia, ktorá vedie verejné konzultácie.

[7] Európska komisia. *Zelená kniha o európskej iniciatíve pre transparentnosť*. [online]. [cit. 2014-04-09]. Dostupné na WWW: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0194:FIN:CS:PDF>, s. 10.

[8] Ide o databázu organizácií občianskej spoločnosti z celej Európy, ktoré sa zúčastňujú konzultácií s Komisiou. Ďalej obsahuje prehľad konzultačných orgánov EU, v ktorých sú organizácie občianskej spoločnosti zastúpené. V súčasnej dobe je už databáza uzatvorená. Na jar roku 2008 bol vytvorený a uvedený do prevádzky nový dobrovoľný register zástupcov záujmových skupín, ktorý postupne nahradil databázu Coneccs.

skupiny, ktoré nie sú riadené štátom". Organizácie občianskej spoločnosti definuje ako súhrn všetkých organizačných štruktúr, ktorých členovia rokujú vo verejnom záujme a sú prostredníkom medzi občanmi a verejnými orgánmi[9].

Zastupovanie záujmových skupín a lobovania

Niektorí účastníci konzultácie sa kriticky stavajú k používaniu pojmu „lobovanie". Komisia však chápe pojem „lobovanie" v pozitívnom zmysle ako „činnosti vykonávané s cieľom ovplyvniť formulovanie politiky a rozhodovacie procesy európskych orgánov"[10], považuje ich jednoznačne za činnosti užitočné bez akéhokoľvek negatívneho hodnotenia[11]. „Lobisti" sú definovaní ako osoby, ktorí tieto činnosti vykonávajú. Pracujú v najrôznejších typoch organizácií, okrem NO i v poradenských spoločnostiach pre verejné záležitosti, právnických kanceláriách, expertných skupinách, obchodných združeniach či podnikových lobistických jednotkách. Nejedná sa teda iba o zástupcov neziskového sektora.

Politika Európskej únie voči neziskovým organizáciám

Pod pojmom politika EÚ voči NO rozumieme spoluprácu NO s Európskou úniou pri implementácii ich jednotlivých politík. Európska únia si je vedomá, ako veľký a rozmanitý je neziskový sektor v rámci celej EU. Nie je preto vhodné riadiť ho „z centra". Necháva legislatívnu úpravu v rukách jednotlivých krajín EÚ a buduje vzájomnú spoluprácu a partnerstvá. Uvedomuje si, že NO ako také pracujú efektívne a zastupujú záujmy občanov EÚ, dokážu rozpoznať neuspokojený dopyt v spoločnosti a reagovať na tento dopyt rýchle a účinne. Sú tiež bližšie občanom a problémom, ktorým sa snažia predchádzať alebo aspoň zmierňovať ich dopady. Spolupráca EÚ s NO vo všeobecnej rovine prebieha v podobe implementácie politiky EÚ. Politika EÚ nevychádza zo žiadneho uceleného konceptu, jednotlivé oblasti politiky sa riadia rôznymi konceptmi rozvoja, rôznymi strategickými dokumentmi, smernicami, Bielymi a Zelenými knihami Európskej komisie. Doteraz však nebola vydaná žiadna ucelená koncepcia. Podľa nášho názoru by taká koncepcia mohla prispieť k rozvoju neziskového sektora ako celku, ale otázkou je, či by bola taká koordinácia účinná a efektívna, vzhľadom k rozmanitosti a veľkosti neziskového sektora v rámci celej EÚ. Neziskový sektor sa rozvíja predovšetkým „zdola", rovnako tak i politika EÚ by sa mala vytvárať „zdola nahor", teda od samotných NO.

ZÁVER

EU si uvedomuje dôležitosť spolupráce s NO, je si vedomá, aký má prínos pre tvorbu politík EU. Sú to práve NO, ktoré sú bližšie občanom, zastupujú tak ich záujmy a tie prezentujú v inštitúciách EU. NO tvorí sprostredkovateľov medzi inštitúciami EU a občanmi. Je preto dôležité apelovať na transparentnosť a ozajstný kontakt NO s občanmi EU.

Vzhľadom k veľkosti a rozmanitosti neziskového sektora je účelné vzájomnú spoluprácu a partnerstvá EU s NO prehlbovať. Spolupráca prebieha predovšetkým financovaním činností NO a implementáciou európskej legislatívy do národných legislatív jednotlivých členských krajín EU a v neposlednej rade účasťou NO na tvorbe politík EU,

---

[9] Európsky hospodársky a sociálny výbor. *Opinion of the Economic and Social Committee on The role and contribution of civil society organisations in the building of Europe*. [online]. [cit. 2014-04-13]. Dostupné na WWW: <http://www.eesc.europa.eu/sco/docs/ces851-1999_ac_en.PDF>, p. 5,7.

[10] Európska komisia. *Communication from the Commission. Follow- up to the Green Paper „European Transparency Initiative"*. [online]. [cit. 2014-04-11]. Dostupné na WWW: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0127:FIN:EN:PDF>, p. 3.

[11] Nový zoznam organizácií zapojených do verejných konzultácií Komisie, ktorý nahradil databázu CONECCS sa nazýva „Register zástupcov záujmových skupín".

zapájaním NO do rozhodovania na úrovni EU.

Ďalej je treba posilňovať vzájomné partnerstvo. I keď dochádza k postupnému zlepšovaniu vzťahov k NO, ešte stále NO nie sú považované za naozajstných partnerov. Veľkým problémom musia čeliť predovšetkým menšie NO, ktoré majú nedostatok finančných prostriedkov, skúseností i odborných znalostí. Na úrovni jednotlivých štátov sú tieto problémy o poznanie menšie. Všeobecne by bolo treba zlepšiť implementačný proces, zjednodušiť legislatívu a proces konzultácií a zapojiť viac národných neziskových organizácií (predovšetkým tých, ktoré nesídlia v Bruseli) do tvorby politík EU.

LITERATÚRA

[1] AVERS, A.; LAVILLE, J-L. *The third Sector in Europe*. Cheltenham: Edward Edgar Publishing Limited, 2004. 266 p. ISBN 1 84376 400 8.

[2] ČEPELKA, O. *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie : 1. díl.* 1. vyd. Liberec: Omega, 2003. 136 s. ISBN 80-902376-3-0.

[3] ČEPELKA, O. *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie: 2. díl - partnerství, sociální ekonomika, účast občanů ve veřejné politice.* 1. vyd. Liberec: Omega, 2003. 178 s. ISBN 80-902376-4-9.

[4] Európska komisia. *Commission and NGOs: Building a stronger partnership*. [online]. [cit.2014-04-10]. Dostupné na WWW: <http://ec.europa.eu/civil_society/ngo/docs/communication_en.pdf>, p. 4- 5.

[5] Európska komisia. *Zelená kniha o európskej iniciatíve pre transparentnosť*. [online]. [cit. 2014-04-09]. Dostupné na WWW: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0194:FIN:CS:PDF>, s. 10.

[6] Európsky hospodársky a sociálny výbor. *Opinion of the Economic and Social Committee on The role and contribution of civil society organisations in the building of Europe*. [online]. [cit. 2014-04-13]. Dostupné na WWW: <http://www.eesc.europa.eu/sco/docs/ces851-1999_ac_en.PDF>, p. 5,7.

[7] Európska komisia. *Communication from the Commission. Follow- up to the Green Paper „European Transparency Initiative“*. [online]. [cit. 2014-04-11]. Dostupné na WWW: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0127:FIN:EN:PDF>, p. 3.

KONTAKT

Ing. Diana Vasilenková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: diana.vasilenkova@hotmail.com

VPLYV POSKYTNUTÝCH NEINVESTIČNÝCH DOTÁCIÍ NA VÝSLEDOK HOSPODÁRENIA (ZÁKLAD DANE) PODNIKU

EFFECT OF SUBSIDIES NON-INVESTMENT PROVIDED FOR PROFIT (TAX BASE) COMPANY

Katarína Vavrová

ABSTRACT

Subsidies are currently a dynamically developing concept. Interest in the impact of subsidies on the management of enterprises is increasing and often provides interesting new insights to established concepts. The aim of this paper is to analyze the conditions for disbursement of agricultural subsidies and their impact on economic indicators chosen company.

KEY WORDS

Developing concept, the impact of subsidies on the economy, theimportance of subsidies, accounting, profit, economic indicators.

JEL Classification

G34

ÚVOD

Vstup do Európskej únie z hľadiska ekonomického, právneho, politického s možnosťou daňovej harmonizácie priniesol zmeny do všetkých oblastí ekonomického života. Ako uvádza Badura, P. (2011) „V budúcnosti možno predpokladať zintenzívnenie boja Európskej únie a najmä OECD proti daňovým rajom a daňovým únikom. Táto požiadavka získa na dôležitosti najmä v súvislosti s celosvetovou hospodárskou krízou a potrebou mnohých štátov zefektívniť proces výberu daní a obmedziť šedú ekonomiku na minimum.“[1] Daňovú harmonizáciu je potrebné vnímať ako proces (súbor prostriedkov na dosiahnutie cieľov) a zároveň ako výsledok (samotnú harmonizáciu daňovej legislatívy). V rámci procesu daňovej harmonizácie bol definovaný cieľ v ES – zavedenie jednotného trhu a jeho hladké fungovanie.[2] Významne vplýva aj na poľnohospodárstvo. Spoločná poľnohospodárska politika Európskej únie determinuje stav a rozvoj slovenského poľnohospodárstva. Uplatňovanie Spoločenskej hospodárskej politiky Európskej únie zvyšuje objem dotácií, tvoriac významnú časť výdavkov rozpočtu Európskej únie. ***Objem dotácií môže mať priamy vplyv na výsledok hospodárenia, resp. základ dane každého podnikateľského subjektu.*** Spoločná poľnohospodárska politika Európskej únie determinuje stav a rozvoj slovenského poľnohospodárstva. Jej zmeny a celkový objem finančných prostriedkov ovplyvňuje využitie potenciálu poľnohospodárstva. Výkonnosť

---

[*] Ing. Vavrová Katarína, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikových financií, podiel na projekte VEGA č. 1/0064/13 s názvom Vplyv medzinárodného zdanenia a domáceho daňového systému na rozvoj podnikateľskej sféry SR.

[1] BADURA, P. 2011. Európska únia a daňové raje. In Medzinárodné vzťahy 2011: aktuálne otázky svetovej ekonomiky a politiky [elektronický zdroj]: zborník príspevkov z 12. medzinárodnej vedeckej konferencie: zámok Smolenice 1. - 2. december 2011. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. ISBN 978-80-225-3357-7. s. 19-26.

[2] Lénártová, G. 2012.Harmonizácia daní v Európskej únii. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM,2012, 114 strán. ISBN 978-80-225-3501-4 .s. 24.

poľnohospodárstva podmieňuje dopyt po cudzích zdrojoch financovania.[3] Jedným z takýchto zdrojov sú dotácie. Dotácie predstavujú špecifickú formu nenávratného financovania činností, organizácií. Poskytovanie dotácie je určené na konkrétny presne vymedzený účel, pričom dotácie sú najčastejšie poskytované formou peňažných prostriedkov, ktoré majú charakter platby. Dotácie možno klasifikovať z hľadiska účelu dotácie na: účelovú dotáciu (určená na vymedzené použitie) a neúčelovú dotáciu (určená na rôzne výdavky). Z hľadiska výšky výdavkov môže ísť o dotáciu poskytnutú v čiastočnej výške alebo v plnej výške. Dotácie sú viazané na splnenie určitých úloh alebo účelu za stanovených podmienok. Poskytovanie dotácií a príspevkov zo štátneho rozpočtu právnickým a fyzickým osobám sa riadi ***§ 8 ods. 2 zákona č. 523/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách. Z výdavkov štátneho rozpočtu možno v súlade so zákonom o štátnom rozpočte na príslušný rozpočtový rok poskytovať dotácie právnickým aj fyzickým osobám.*** Pre väčšinu podnikateľských subjektov sú dotácie jediným zdrojom prostriedkov na reštrukturalizáciu výrobných programov, na obnovu technológií a ďalšieho financovania výroby.[4]

Podmienky poskytovania dotácií v Slovenskej republike

Poskytovanie dotácií sa určuje na základe Programového vyhlásenia vlády SR na roky 2010 – 2014 za oblasť pôdohospodárstva a rozvoja vidieka a jeho rozpracovania na vládne a rezortné úlohy, so zameraním aj na vidiecku a regionálnu politiku „*v snahe udržať osídlenia, na vytvorenie podmienok na rozvoj rastlinnej a živočíšnej výroby tak, aby sa plne využil ich ekonomický potenciál, na podporovanie maximálnej miery finalizácia výroby a na ďalšie aspekty výrobnej a nevýrobnej povahy*“.[5]

Predpisy upravujúce účtovanie dotácií

Dotácie podľa účelu poskytnutia možno rozdeliť na dve skupiny:

a) investičné dotácie, poskytované na rozvoj podnikateľskej činnosti,
b) neinvestičné dotácie na hospodársku činnosť, poskytované na krytie bežných prevádzkových výdavkov (nákladov).

V oblasti podvojného účtovníctva boli s účinnosťou od 1.01.2012 novelizované postupy účtovania opatrením MF SR č. MF/27262/2011-74, ktorým sa mení a dopĺňa opatrenie MF SR č. 23054/2002-92, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o postupoch účtovania a rámcovej účtovej osnove pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva v znení neskorších predpisov.[6]

Spôsob zahrnutia dotácie na obstaranie hmotného odpisovaného majetku do základu dane sa určuje zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov u daňovníka účtujúceho v sústave podvojného účtovníctva po 01.01.2008. Pri účtovaní majetku obstaraného z dotácií sa postupuje podľa Opatrenia č. 23054/2002-92, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o postupoch účtovania a rámcovej účtovej osnove pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva v znení neskorších predpisov. Novela opatrenia nadväzuje na zákon č. 547/2011 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve

[3] SERENČÉŠ, P. - ČIERNA, Z. - RÁBEK, T. 2012. Vplyv Spoločnej poľnohospodárskej politiky Európskej únie na vývoj úverov pre poľnohospodárske podniky na Slovensku po prijatí meny Euro. s. 246.
[4] In SERENČÉŠ, P. – TÓTH, M.- ČIERNA, Z. 2009. *Dotácie v poľnohospodárstve a ich vplyv na výsledok hospodárenia poľnohospodárskych podnikov na Slovensku*. s. 1-2.
[5] ZUBAL, P. *Čo s dotačnou politikou slovenského a európskeho poľnohospodárstva (1.časť)* [online]
[6] HORVÁTHOVÁ, M. 2012. *Zmeny v podvojnom účtovníctve podnikateľov v roku 2012*. [online]

v znení neskorších predpisov. Spôsob účtovania dotácií je od 1.01.2012 prepracovaný v § 52a postupov účtovania.[7]

V období 2007 – 2012 boli finančné nenávratné príspevky z Programu rozvoja vidieka SR 2007 – 2013 poľnohospodárskym podnikom tvorené neinvestičnými dotáciami, poskytovanými na krytie bežných prevádzkových výdavkov a investičnými dotáciami poskytovanými z prostriedkov EÚ a štátneho rozpočtu na obstaranie konkrétnych investícií podľa výziev programu. Celkový objem poskytnutých finančných prostriedkov vykazoval v rámci Slovenskej republiky rastúci trend od úrovne 265 mil. EUR (rok 2004) na úroveň 437 mil. EUR (rok 2009).[8]

Poskytnuté dotácie konkrétnemu poľnohospodárskemu podniku

V období rokov 2007 – 2012 boli podniku poskytnuté dotácie neinvestičného aj investičného charakteru. Viď. tabuľka 1.

Tabuľka 5 Neinvestičné a investičné dotácie

Údaj / Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Neinvestičné dotácie [€]	272055	272900	272033	220416	275822	266055
Investičné dotácie [€]	0	86940	0	1500	0	282984
Spolu [€]	272055	359840	272033	221916	275822	549039

Zdroj: vlastné spracovanie

Dotácie investičného charakteru sú podmienené investičnými zámermi podniku, sú závislé na vnútropodnikových kapacitách ako pracovné sily, vlastné finančné prostriedky a najmä ponúkanými dotačnými programami vyhlásenými európskymi fondmi. Spoločná poľnohospodárska politika dotačnou politikou spôsobila, že v tomto sektore sa daňoví poplatníci skladajú na najnákladnejšie udržiavanie pracovných miest.

V sledovanom období sa podnik uchádzal o nenávratný finančný príspevok v rámci Programu rozvoja vidieka SR 2007 - 2013 Opatrenia č. 1.1. - Modernizácia fariem projektom "Rekonštrukcia farmy Čierna Voda", na ktorý mu bola poskytnutá finančná podpora v roku 2012 v sume 282 984 EUR.

Investičná dotácia v sume 1 500 EUR bola podniku poskytnutá podľa Opatrenia č. 1.7. - Využívanie poradenských služieb v rámci Programu rozvoja vidieka SR 2007 - 2013 na projekt "Poradenstvo v oblasti krízového plnenia a bezpečnosti ochrany zdravia pri práci" v roku 2010.

Investičná dotácia v sume 86 940 čerpaná v roku 2008 bola poskytnutá mimo programového obdobia 2007 - 2013 v rámci Sektorového operačného programu "Poľnohospodárstvo a rozvoj vidieka, Opatrenia - Investície do poľnohospodárskych podnikov" na projekt "Zakúpenie a rekonštrukcia hospodárskych budov - farma Čierna Voda". Poskytnutie tohto nenávratného finančného príspevku bolo schválené v roku 2006.

[7] HORVÁTHOVÁ, M. 2012. *Zmeny v podvojnom účtovníctve podnikateľov v roku 2012*. [online]
[8] BOJŇANSKÝ, J. - TÓTH, M. – SERENČÉŠ, P. 2012. *Vplyv verejných financií na finančné hospodárenie podnikov poľnohospodárskej prvovýroby*. s. 16.

Čerpanie dotácií vo vybranom podniku

Úspešné uchádzanie sa o nenávratné finančné prostriedky z PRV SR 2007-2013 je podmienené rôznymi kritériami, ktoré podnik musí spĺňať, a to:

- podnik musí vykonávať činnosť v poľnohospodárskej prvovýrobe, *podiel tržieb z poľnohospodárskej činnosti na celkových tržbách nemôže byť nižší ako 30 %. Okrem toho musí spĺňať ďalšie kritéria:* stavebná investícia realizovaná na území Slovenska, ekonomická životaschopnosť preukázaná z podvojného účtovníctva: celková zadlženosť aktív je rovná alebo menšia ako 80 %, rentabilita nákladov je rovná alebo väčšia ako 0,1 %,
- preukázať, že nemá záväzok voči štátu po lehote splatnosti, nie je v likvidácii, neprebieha exekučné konanie, konkurzné konanie voči nemu a na majetok podniku, ktorý je predmetom projektu, predmet projektu nie je predmetom záložného práva, investícia spĺňa normy Spoločenstva pre danú investíciu, projekt je financovaný iba z jedného zdroja z EÚ alebo národných zdrojov, investícia po podpise zmluvy o poskytnutí nenávratného finančného príspevku sa využíva najmenej päť rokov, pričom nesmie zmeniť podmienky využívania,
- preukázať vlastníctvo alebo iný právny vzťah k predmetu projektu pretrvávajúci najmenej šesť rokov po predložení žiadosti o nenávratný finančný príspevok,
- prijímateľ nenávratného finančného príspevku musí ukončiť realizáciu predmetu projektu najneskôr do troch rokov a v prípade finančného prenájmu do štyroch rokov od podpísania zmluvy[9].

Podnik predkladá žiadosť o platbu na príslušnú pobočku Pôdohospodárskej platobnej agentúry, pričom za jeden kalendárny rok môže predložiť len jednu žiadosť. Poslednú žiadosť o platbu predkladá najneskôr do troch rokov od podpísania zmluvy. Prostriedky EPFRV a štátneho rozpočtu sa vyplácajú v pomere stanovenom na základe oprávnených výdavkov. Vo vybranom podniku je maximálna výška pomoci z celkových oprávnených výdavkov 40 % (30 % EÚ a 10 % SR) z titulu Opatrenie č 1.1. - Modernizácia fariem[10]. Z titulu opatrenia č. 1.7. - Využívanie poradenských služieb, výška pomoci z celkových oprávnených výdavkov je 80 % (60 % EÚ a 20 % SR). Vybraný podnik v žiadosti o platbu preukázal splnenie stanovených kritérií oprávnených výdavkov vynaložených na projekt. Po následnej kontrole bola platba poukázaná na účet prijímateľa.

Žiadateľom o priame platby môže byť akákoľvek právnická alebo fyzická osoba, ktorá vykonáva poľnohospodársku činnosť na území SR a výmera poľnohospodárskej pôdy dosahuje najmenej 1 ha, pričom súvislá plocha jednej kultúry má minimálne výmeru 0,3 ha a udržiava obhospodarované pozemky v dobrom poľnohospodárskom stave[11].

Na celej výmere, uvedenej v žiadosti vybraný podnik hospodáril v súlade podmienkami krízového plnenia podľa prílohy nariadenia vlády SR č. 488/2010 Z. z. 8.12.2010 o podmienkach poskytovania podpory v poľnohospodárstve formou priamych platieb v znení nariadenia vlády SR č. 495/2011 Z. z. Čerpanie neinvestičných dotácií za obdobie 2007 - 2012 vybraným podnikom vyjadruje tabuľka 2:

[9] Príručka pre žiadateľa o poskytnutie nenávratného finančného príspevku z Programu rozvoja vidieka SR 2007 – 2013.
[10] Zmluva o poskytnutí nenávratného finančného príspevku Č.TT00120
[11] Metodický pokyn MPRV SR č. 3301/2013-640

Tabuľka 2 Neinvestičné dotácie a ich čerpanie za obdobie 2007-2012

Neinvestičné dotácie/rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
platba na plochu	157969	153556	153679	130580	144575	159787
platba na cukor	67118	73032	71031	35592	77629	77629
platba na zeleninu	0	293	293	381	399	402
platba na znevýh . obl.	9659	9636	8373	7274	6595	6410
platba na dojnice	0	0	0	8997	10766	14559
platba na VDJ	37309	36383	38657	37592	28590	0
platba na živ. podm. zvierat	0	0	0	0	7268	7268

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Informačného listu

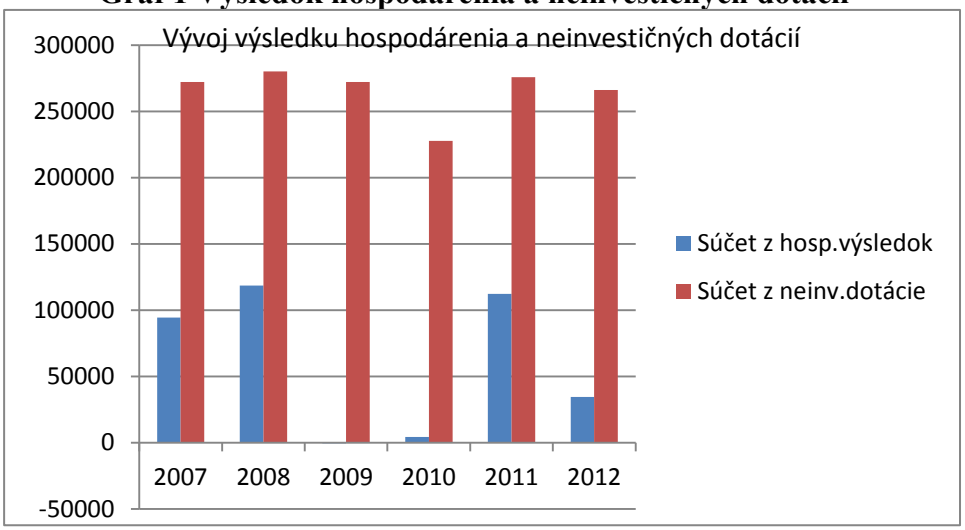
Neinvestičné dotácie z hľadiska účtovníctva vo vybranom podniku

Medzi investičnými a neinvestičnými dotáciami je z hľadiska účtovníctva podstatný rozdiel. Neinvestičné dotácie priamo vplývajú na výsledok hospodárenia a investičné dotácie po zúčtovaní odpisov obstaranej investície na výsledok hospodárenia ani na základ dane nemajú vplyv. Neinvestičné dotácie sa podniku poskytujú na základe žiadosti podávanej miestne príslušnej Pôdohospodárskej platobnej agentúre. Dotácie sa spravidla poskytujú v účtovnom období, s ktorým vecne aj časovo súvisia. Rovnako ako účtovanie investičných dotácií, aj účtovanie neinvestičných dotácií upravuje Opatrením MF SR č.23054/2002-92, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o postupoch účtovania a rámcovej účtovej osnove pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva z 16.12.2002. Podnik v súlade s týmto predpisom o poskytnutých neinvestičných dotáciách účtuje po obdržaní Rozhodnutia o poskytnutí podpory sumu neinvestičnej dotácie na stranu MD účtu 346 - Dotácie zo štátneho rozpočtu a na stranu dal účtu 648 - Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti a v čase ich skutočného poskytnutia na stranu MD účtu 221 - Bankové účty a na stranu Dal účtu 346 - Dotácie zo štátneho rozpočtu***. Účtovaním neinvestičné dotácie priamo zvyšujú výsledok hospodárenia podniku a vplývajú aj na základ dane z príjmov.***

Vplyv poskytnutých neinvestičných dotácií na vývoj hospodárenia podniku

Vývoj výsledku hospodárenia v porovnaní s objemom poskytnutých dotácií vyjadruje graf 1. Vzhľadom na to, že investičné dotácie podľa legislatívnych úprav na výsledok hospodárenia v podniku nemajú vplyv, v grafe 1 sa do objemu dotácií investičné dotácie nezahrnuli. Ich uvádzanie by význame zvýšilo objem dotácií, čo by spôsobilo skreslený obraz o skutočnom pomere.

Graf 1 Výsledok hospodárenia a neinvestičných dotácií



Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovných závierok podniku

Tabuľka 3 Výsledok hospodárenia (VH) za účtovné obdobie

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
VH po zdanení [€]	94471	118612	-522	4348	112334	34661
Výsledok hosp. z hospodárskej činnosti [€]	175463	194702	39213	37993	184455	96752
Objem neinvestičných dotácií [€]	272055	272900	272033	220416	275822	266055
VH bez dotácií (VH - objem dotácií) [€]	-177 584	-154288	-272 555	-216068	-163 488	-231394

Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovných závierok podniku

Výsledok z hospodárenia potvrdzuje pozitívny vplyv dotácií na výsledok hospodárenia, keď vybraný podnik by v ani jednom roku sledovaného obdobia bez dotácií nedosiahol zisk. Najvyšší zisk dosiahol podnik v roku 2008, kedy bol poskytnutý najvyšší objem dotácií. Podnik by však aj v tomto roku bez dotácií dosiahol stratu. V porovnaní s ostatnými rokmi by táto strata bola najpriaznivejšia (-154 288 €).

Z tabuľky 3 je zrejmé, že pomer výšky zisku a objemu poskytnutých dotácií nie je priamo úmerný, t. j. zisk nemusí byť najvyšší práve v roku, keď sa poskytne najvyšší objem dotácií. Súvisí to so skutočnosťou, že na výsledok hospodárenia poľnohospodárskeho podniku výrazne vplývajú ďalšie, nie menej dôležité faktory ako objem produkcie (úroda), kvalita úrody a hlavne realizačné ceny. Skutočnosťou vo vzťahu objemu dotácií k výsledku hospodárenia podniku je, že dotácie sú významnou ziskotvornou položkou, a ako z kategórie „výsledok hospodárenia bez dotácií“ vyplýva, vybraný podnik by bez poskytnutých dotácií bol stratový.

ZÁVER

Prijatie dotácie súvisiacej so zdaňovacou činnosťou je súčasťou výnosov a náklady uplatnené k prijatej dotácii sú v súlade s § 19 ods. 2 písm. m) zákona o dani z príjmov považované za daňové výdavky. Daňové výdavky, na ktorých úhradu boli poskytnuté dotácie,

podpory alebo aj príspevky, sa uplatňujú podľa toho, či ide o prevádzkovú alebo investičnú dotáciu prijatú v súvislosti so zdaňovanou činnosťou. V prípade :

- prevádzkovej dotácie sa uplatňuje § 19 ods. 2 písm. m) zákona o dani z príjmov,
- investičnej dotácie sa uplatňuje § 19 ods. 3 písm. a) a § 21 ods. 1 písm. a) zákona o dani z príjmov.

LITERATÚRA

[1] BADURA, P. 2011. Európska únia a daňové raje. In *Medzinárodné vzťahy 2011: aktuálne otázky svetovej ekonomiky a* politiky [elektronický zdroj]: zborník príspevkov z 12. medzinárodnej vedeckej konferencie: zámok Smolenice 1. - 2. december 2011. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. ISBN 978-80-225-3357-7. s. 19-26.

[2] LÉNÁRTOVÁ, G. 2012.*Harmonizácia daní v Európskej únii. Bratislava: Vyd. Ekonóm,* 2012, 114 s., ISBN 978-80-225-3501-4

[3] SERENČÉŠ, P. - ČIERNA, Z. - RÁBEK, T. 2012. *Vplyv Spoločnej poľnohospodárskej politiky Európskej únie na vývoj úverov pre poľnohospodárske podniky na Slovensku po prijatí meny Euro*. vyd., Nitra: SPU, 2010, 188 s**.,** ISBN 978-80-552-0438-3

KONTAKT

Ing. Katarína Vavrová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
e-mail:katarina.vavrov10@gmail.com

CHANGES IN BRAND BUYING BEHAVIOR OF SLOVAK CONSUMERS

Lucia Vilčeková

ABSTRACT

The aim of this paper is to examine changes in brand buying behavior of Slovak consumers. First, literature review of consumer behavior and economic changes affecting this behavior is provided. To accomplish the main goal, findings from secondary research from the period of economic crisis beginning are provided, followed by research results from primary representative research conducted in 2013. Typical for the period when the global crisis hit Slovakia was that the main trigger in their buying behavior was low price. In year 2013, we can see a shift in the buying behavior. Slovak consumers are brand oriented, they care about products they buy regardless of the price.

KEY WORDS

Slovak consumer, brand buying behavior, brand preferences

JEL Classification

M310

INTRODUCTION

Consumer behavior is the study of the processes that individuals or groups go through when they are making their purchasing choices in order to satisfy their needs. This behavior is affected by broad set of factors such as: income, demographics, social and cultural factors. Beside these basic internal factors, which influence the buying behavior, there are also factors that are stimulated by the external environment surrounding the consumer. Therefore, the consumer behavior is a combination of customer's buying awareness combined with external motivators. This is the reason, why the consumer reacts to any change in the economic situation around him by changing his consumption.[1]

The buying patterns of people tend to change during hard and stressful times such as economic crisis. Research from Euro RSCG Worldwide in 2010 showed a shift in consumer values and behaviors, as people begin to rethink what is important and how they want to live. The crisis has caused slowdown of consumer consumption and the priorities of consumers changed, as well as the perception and representation they have on brands and their benefits.[2] Each feature of the socio-economic situation has substantially changed not only the way the new consumer purchases, but also especially what they are buying and why they are buying. In developed countries, new consumers are more economical, more responsible and more demanding than before. Currently, new consumers are increasingly aware of all aspects

---

• Mgr. Lucia Vilčeková, PhD., Comenius University in Bratislava, Faculty of Management, Department of Marketing, author share 100%, participation in project VEGA 1/1051/11 "Analysis of the strategic process of brand building and brand management in the context of homogenization and individualization of consumer needs" 100%

[1] MANSOOR, D. - JALAL, A. The Global Business Crisis and Consumer Behavior: Kingdom of Bahrain as a Case Study. In: International Journal of Business and Management, vol. 6, no. 1, pp. 104-115, January 2011. ISSN 1833-3850.

[2] EURO RSCG. EURO RSCG Uncovers Historic Shift Among Consumers. [online] 2010 [ref. 2013-10-11]. Available: http://www.thenewconsumer.com/press-room/euro-rscg-uncovers-historic-shift-among-consumers/

involved in purchase of products, from design, safety, origin, to their social and economic impact.[3]

Slowing economic growth and changing consumer behavior are reshaping the strategies marketers must use to attract and satisfy customers.

Chinese consumers are showing increased interest in quality goods at higher prices and become more and more familiar with online shopping and social media and they see this as a channel for gathering product information, which are the two key trends driving company strategy in China. Companies ranked the evolution of consumers - from price-driven purchasers to value-driven consumers - as the top trend driving their China market strategy. Chinese consumers, particularly in first and second-tier cities, are seeking greater reliability, consistency and integrity in consumer products.[4]

While the downturn has certainly changed the economic landscape, it may also have fundamentally altered the behavior of numerous US consumers, who are now learning to live without expensive products. Many companies with strong premium brands are anticipating a rapid rebound in consumer behavior—a return to normality, as after previous recessions. They are likely to be disappointed. McKinsey research1 found that, in any given category, an average of 18 percent of consumer-packaged-goods consumers bought lower-priced brands in the past two years. Of the consumers who switched to cheaper products, 46 percent said they performed better than expected, and the large majority of these consumers said the performance of such products was much better than expected. As a result, 34 percent of the switchers said they no longer preferred higher-priced products, and an additional 41 percent said that while they preferred the premium brand, it "was not worth the money".[5]

Despite the ongoing economic crisis, According to Barkworth, 2014 can be characterized as a year of demanding more and the main trend shaping consumer behavior are going to be:[6]

1. Multiplicity. Consumers are increasingly expecting things to do more. This involves using all of their senses, offering them a range of touch points to play with, and provide them with entirely new experiences. It is no longer enough to offer the customer an experience, and people are rejecting the idea of passive on-looking. They are now craving active participation.

2. Hyper Efficiency. Consumers have the desire for super-charged forms of efficiency. From health to homes, people are using every last bit of space and time. With a growing awareness of how limited resources are, innovations are creating valuable assets out of the otherwise unused.

3. The New Industrial Revolution. Use of science is no longer just for experts. We are in the midst of a new form of industrial revolution where technological advances are enabling people to make the transition from users to creators. Consumers are seeing a new appreciation of the digital as a source of inspiration and the means to create are now in the hands of everyone.

---

[3] VOINEA, L. - FILIP, A. Analyzing the Main Changes in New Consumer Buying Behavior during Economic Crisis. In: International Journal of Economic Practices and Theories, vol. 1, no. 1, pp. 14-19, July 2011. ISSN: 2247 – 7225.

[4] TIAN, W. Consumer behavior changing. [online] 2013-08-22 [ref. 2014-04-01]. Available: http://www.chinadaily.com.cn/bizchina/2013-08/22/content_16912758.htm

[5] BOHLEN, B. - CARLOTTI, S. MIHAS. L. How the recession has changed US consumer behavior. [online] 2009 [ref. 2014-04-01]. Available: http://www.mckinsey.com/insights/consumer_and_retail/how_the_recession_has_changed_us_consumer_behavior

[6] BARKWORTH, H. Six Trends That Will Shape Consumer Behavior This Year. [online] 2014-02-04 [ref. 2014-04-01]. Available: http://www.forbes.com/sites/onmarketing/2014/02/04/six-trends-that-will-shape-consumer-behavior-this-year/

4. Escape. People overloaded with stress and responsibilities. This can come in the form of escapism. In a turbulent and ever more serious world, there is a craving for silliness and outright frivolity. People are seeking occasions that allow them to let go of all responsibilities.

5. Mindfulness. In a world full of buzz and surface interactions, people are seeking more depth and meaning. There is a growing sense of earnestness, consideration and thoughtfulness. People are also becoming increasingly aware of the ethical impact of their everyday lives. They are encouraged to think about–and take responsibility for–the ethical status of the things they do, buy and support.

6. Super-personalized. Personalization has been taken out of the hands and tastes of consumers. Advances in technology mean that products are able to read consumers and give them what they want – sometimes without even being asked.

In order to examine brand buying behavior of Slovak consumers and its changes during the economic crisis, primary and secondary research was conducted.

Research methodology

Data for this paper were drawn from primary and secondary resources. Secondary resources for this paper included information from two representative surveys from agencies Gfk, and Publicis Knut on consumer buying behavior and their attitudes toward brands. The third source was an interview about Slovak consumers and their buying habits with analysts from Gfk and Terno, both market research agencies. Primary data were obtained from marketing representative research. The data collection lasted from January to April 2013. Anonymous questionnaire on consumer buying behavior was presented to Slovak respondents who were older than 16 years of age. They were chosen on basis of demographic quotas – age, gender, education and income to match the proportional distribution of Slovak population. The sample size was determined 1067 to get permissible error of 3 percent and confidence level of 95 percent for the research results. The respondents were presented 26 statements concerning their brand buying behavior with emphasis on domestic versus foreign brands.

Research results

First, buying behavior of Slovak consumers and their attitudes toward brands from at the beginning of the economic crisis will be described. 81 percent of the Slovak population older than 15 years was convinced that domestic products are better than foreign. But their buying behavior contradicts this conviction. A key factor in decision process of Slovak consumers was the price and discounts. 35 percent of consumers were buying discounted products. Brand was also an important factor influencing consumers' purchase decisions and was closely connected to experience. Consumers bought those products that were familiar to them and they had good experience with them.

In groceries, Slovaks prefer domestic over foreign. As an example, the sheep cheese, smoked cheese, sour milk products are popular local products. Outside of big cities, people make their purchases in local bakeries and local butchers stores.

Slovak consumers showed no national sentiment in their purchases. More than one-fifth of the Slovaks were regularly shopping abroad, especially in the neighboring countries Hungary, Austria, Czech republic and Poland. Nearly 70 percent of these consumers said the main reason for their purchases abroad are lower prices and better quality of products.[7]

[7] SEDLÁK, J. Slováci nakupujú so srdcom a ešte viac s rozumom. [online] 2009 [ref. 2013-10-08]. Available: http://peniaze.pravda.sk/spotrebitel/clanok/24876-slovaci-nakupuju-so-srdcom-a-este-viac-s-rozumom/

Most people in Slovakia consider that brands deliver a certain status for them, which is depicted in purchasing the right branded product. The number of consumers who are "into" branded fashion is growing amongst both men and women. However, when it comes to fashion, Slovaks are most particular about the brand of their shoes.[8]

Typical for Slovak consumers was their price sensitivity and their decisions were made more on price and reliability of the products than their image or package. Majority of Slovak women were loyal to their favorite brands. More than 30 percent of consumers want to present their status with branded products. For consumers younger than 24 was very important to purchase famous brands.[9]

In 2013, we were able to determine certain changes in Slovak consumer behavior. Concerning attitudes toward domestic brands, Slovak consumers agree that Slovak products are high quality products, but it is sometimes impossible to find Slovak brands of certain products in the stores. Nevertheless, they tend to prefer Slovak products in their purchases because they like Slovakia and they want to support the country's economy. Slovaks trust domestic brands more than those of foreign origin and they usually buy food that is made in Slovakia.

Considering foreign brands, Slovaks think they are more available and they usually buy consumer goods, footwear and textiles of foreign origin. Consumers do not think that foreign brands do have better quality than Slovak brands.

General attitudes of Slovaks toward brands can be described as follows: Consumers do have their favorite brands and they do not care if they were produced abroad or in Slovakia but they are very aware of the country of origin. They are brand oriented and they make their purchase decision based on brands. They are not willing to pay more for Slovak products, but they not hesitate to spend more money on their favorite brands. The consumers are interested in the country of origin and they are willing to take the time to search for the information of where the product they want to purchase was made. Brands play an important role for Slovaks, but the consumers are sometimes confused with the great variety of brands.

Slovak consumers are considered to be brand oriented. Marketing experts say the economic crisis has had some effect on perception of Slovak consumers toward brands – the belief of certain brands names and their promise of quality grew stronger and the consumers became more price sensitive and when they give away their money they expect to get the desired performance.

CONCLUSION

At the beginning of the crisis, consumers could be distinguished by regions where they lived. Especially in the cities, there was a growing group of consumers who preferred quality and famous brand names. In small towns and villages, the main criterion for purchases of concrete products was the price. The country of origin was not important for these consumers; the key factor was the price. Majority of consumers agreed that domestic products are better, but almost one fifth of them made their purchases abroad because of lower prices. Typical for the period when the global crisis hit Slovakia was that the main trigger in their buying behavior was low price.

In year 2013, we can see a shift in the buying behavior. Slovak consumers are brand oriented, they care about products they buy regardless of the price. When they have their favorite brands, country of origin is not important for them and they are willing to pay more

[8] GFK. Consumer goods in Slovakia. [online] 2009 [ref. 2013-10-01]. Available: http://www.gfk.at/imperia/md/content/gfkaustria/data/newsletter/cee/ceemea-nl-2009-12_consumer-goods_slovakia_1.pdf

[9] PUBLICIS KNUT. Slovenský spotrebiteľ 2009. [online] 2009 [ref. 2013-10-08]. Available: http://www.knut.sk/docs/pripadove_studie/Spotrebitel_2009_light_JR.pdf

money for it. The main reason for buying Slovak products is to support the economy and we can say that Slovak consumers are very aware of the benefits of supporting domestic production. Nevertheless, consumer ethnocentrism is not typical for Slovaks.

Product development and marketing seem to be important in following the impact of consumer trends. Focusing in product and development of marketing channels are the areas where companies should be investing in. Slovak consumers are quality and brand driven and they have high expectations of products and their performance. The rise of e-commerce and social media, online marketing channels and Internet forums offer a platform for consumers to gather the intelligence they need to make informed purchasing decisions. Slovak consumers spend searching for information on products 4 times more time than any other consumers from Central Europe and they are using social network platforms and forums for this purpose. Companies must be alert about this fact and shift their marketing activities to online environment in a larger matter and see this as a huge opportunity for online engagement with a brand.

LITERATURE

[1] BARKWORTH, H. Six Trends That Will Shape Consumer Behavior This Year. [online] 2014-02-04 [ref. 2014-04-01]. Available: http://www.forbes.com/sites/onmarketing/2014/02/04/six-trends-that-will-shape-consumer-behavior-this-year/

[2] BOHLEN, B. - CARLOTTI, S. MIHAS. L. How the recession has changed US consumer behavior. [online] 2009 [ref. 2014-04-01]. Available: http://www.mckinsey.com/insights/consumer_and_retail/how_the_recession_has_changed_us_consumer_behavior

[3] EURO RSCG. EURO RSCG Uncovers Historic Shift Among Consumers. [online] 2010 [ref. 2013-10-11]. Available: http://www.thenewconsumer.com/press-room/euro-rscg-uncovers-historic-shift-among-consumers/

[4] GFK. Consumer goods in Slovakia. [online] 2009 [ref. 2013-10-01]. Available: http://www.gfk.at/imperia/md/content/gfkaustria/data/newsletter/cee/ceemea-nl-2009-12_consumer-goods_slovakia_1.pdf

[5] MANSOOR, D. - JALAL, A. The Global Business Crisis and Consumer Behavior: Kingdom of Bahrain as a Case Study. In: International Journal of Business and Management, vol. 6, no. 1, pp. 104-115, January 2011. ISSN 1833-3850.

[6] PUBLICIS KNUT. Slovenský spotrebiteľ 2009. [online] 2009 [ref. 2013-10-08]. Available: http://www.knut.sk/docs/pripadove_studie/Spotrebitel_2009_light_JR.pdf

[7] SEDLÁK, J. Slováci nakupujú so srdcom a ešte viac s rozumom. [online] 2009 [ref. 2013-10-08]. Available: http://peniaze.pravda.sk/spotrebitel/clanok/24876-slovaci-nakupuju-so-srdcom-a-este-viac-s-rozumom/

[8] TIAN, W. Consumer behavior changing. [online] 2013-08-22 [ref. 2014-04-01]. Available: http://www.chinadaily.com.cn/bizchina/2013-08/22/content_16912758.htm

[9] VOINEA, L. - FILIP, A. Analyzing the Main Changes in New Consumer Buying Behavior during Economic Crisis. In: International Journal of Economic Practices and Theories, vol. 1, no. 1, pp. 14-19, July 2011. ISSN: 2247 – 7225.

CONTACT

Mgr. Lucia Vilčeková, PhD.
Comenius University in Bratislava, Faculty of Management, Department of Marketing
Odbojárov 10, 820 05 Bratislava
e-mail: lucia.vilcekova@fm.uniba.sk

ZODPOVEDNÉ PODNIKANIE VO VYBRANOM PODNIKU ZO SEKTORA INFORMAČNÝCH A KOMUNIKAČNÝCH TECHNOLÓGIÍ

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN SELECTED COMPANY FROM THE SECTOR OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES

Andrea Zajacová

ABSTRACT

Corporate social responsibility forms a significant driver of development of products and services in the field of ICT companies. Article provides briefing of key activities, regarding sustainable development of Lenovo, the world leader in development and production of personal computer and mobile devices. Lenovo CSR program influences the presence and future of Lenovo employees and management is focused to the well being of communities among the Lenovo production units and suppliers. Lenovo invests enormous effort to the new, recyclable materials for PC technology production as well to the minimizing of energy consumption to run and operate personal computers and mobile devices. Environment protection by recycling, efficient energy usage, diminishing the carbon products footprint, support of local communities and at least but nota at last the personal care focused on Lenovo employees makes Lenovo leading giant not only in the PC production, but in CSR program in global measures.

KEY WORDS

corporate social responsibility, information and communication technology, sustainable development, business management, business strategy, resources, business relations

JEL Classification

M21, Q01

ÚVOD

Systém riadenia konceptu zodpovedného podnikania je v súčasnosti nespochybniteľne súčasťou stratégie ale aj riadenia všetkých kľúčových korporácií rozvinutých krajín. Zodpovedné podnikanie ovplyvňuje bežné aktivity a dennú prax mnohých amerických aj európskych podnikov, venuje sa mu Európska únia a ďalšie medzinárodné organizácie. Globálny význam myšlienok zodpovedného podnikania je podčiarknutý aj jeho sústavnou podporou zo strany OSN, OECD, ISO, Svetovej banky, Greenpeace a tiež mnohými medzinárodnými mimovládnymi organizáciami. Na Slovensku je zodpovedné podnikanie lokálne presadzované radou vládnych inštitúcií, národných mimovládnych organizácií a dôležité je, že sa stalo súčasťou práce mnohých uvedomelých firiem. Fenomén s názvom zodpovedné podnikanie sa stáva veľmi populárnou a široko diskutovanou problematikou. Existuje mnoho návodov, príručiek, materiálov, prác týkajúcich sa zodpovedného podnikania

[1] Ing. Andrea Zajacová, Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky, autorský podiel 100%

v praxi a aj prípadových štúdií podnikov, v ktorých sa presadzujú princípy zodpovedného podnikania. V súčasnosti sa podnikateľské prostredie vyznačuje veľkým konkurenčným bojom. Postupne aj na Slovensku dozrieva situácia, že samotný zákazník začína vyhľadávať a vyberať si tie najlepšie výrobky, služby a takých dodávateľov na trhu, ktorí okrem kvality služieb a produktov sú v pozitívnom svetle z hľadiska zodpovedného podnikania. Jednotlivé spoločnosti, bojujúce o segment trhu, sú nútené robiť niečo navyše, čo ich produktom a službám dodá pridanú hodnotu z pohľadu zodpovedného podnikania, nevynímajúc podniky pôsobiace v sektore informačných a komunikačných technológií. Sektor - jeho produkty a služby umožňujú globálnu komunikáciu, spoluprácu, zabezpečujú jednoduchú a rýchlu dostupnosť informácií o pracovných, sociálnych, environmentálnych a iných témach z oblasti zodpovedného podnikania.[1] Spoločnostiam pôsobiacich v sektore informačných a komunikačných technológií záleží na dodržiavaní a implementovaní princípov zodpovedného podnikania.

Zodpovedné podnikanie v spoločnosti Lenovo

Ideológia, ciele, zameranie a definície zodpovedného podnikania požadujú od podniku, aby sa správal zodpovedne k zamestnancom, zákazníkom, dodávateľom, miestnym komunitám a životnému prostrediu, čo súvisí s investovaním času a finančných prostriedkov do aktivít, ktoré presahujú zákonnú povinnosť. „Zodpovedné podnikanie je spôsob podnikania, ktorý zodpovedá, respektíve ide nad rámec etických, zákonných, komerčných a spoločenských očakávaní. Zodpovedné podnikanie je kontinuálny záväzok podnikov chovať sa eticky a prispievať k ekonomickému rastu a zároveň sa snažiť o zlepšovanie kvality života zamestnancov a ich rodín, rovnako aj lokálnej komunity a spoločnosti ako celku.“[2] Na medzinárodnej úrovni je problematika zodpovedného podnikania známejšia ako v Slovenskej republike. Svetoví ekonómovia sa ňou začali zaoberať už v druhej polovici 20. storočia. Na druhej strane firmy pôsobiace v sektore informačných a komunikačných technológií na Slovensku priznávajú, že implementácia zásad zodpovedného podnikania je skôr prejavom firemnej kultúry nadnárodných spoločností, ktorých dcérske spoločnosti pôsobia na Slovenskom trhu.[3]

Spoločnosť Lenovo je najvýznamnejší svetový dodávateľ osobných počítačov, ktorý predáva svoje produkty a poskytuje služby pre zákazníkov v 160 štátoch sveta. Lenovo sa vo svojom programe zodpovedného podnikania zaviazalo pôsobiť na trhu eticky, podporovať korporátnu príslušnosť a trvalú udržateľnosť svojich obchodných aktivít. Lenovo významne transformuje celý segment osobných počítačov a jeho smerovanie k mobilným zariadeniam. V rámci tohto procesu spoločnosť naďalej zvyšuje svoju pozornosť otázkam transparentného plnenia svojich záväzkov v oblasti ochrany životného prostredia, sociálnej pomoci a zodpovednosti. Lenovo revolučným spôsobom prispelo k vývoju tohto priemyselného segmentu, zavedením tabletových PC, novou generáciou smartfónov a smart TV prístrojov.

Lenovo deklaruje, že za svoj úspech vďačí sústavnej inovácii svojich produktov, vysoko efektívnym dodávateľským reťazcom, dôslednému strategickému riadeniu a schopnosti sústavne dodržiavať svoje záväzky voči investorom, zamestnancom, zákazníkom, lokálnym komunitám a v podstate celej planéte a budúcim generáciám jej obyvateľov. Program zodpovedného podnikania je publikovaný v rámci politiky zodpovedného podnikania, podpísaný a kontrolovaný vedením spoločnosti a jej zložiek, a je aj súčasťou

[1] ITAS. 2012. *Význam IKT sektora pre Slovensko 2012*. 2012. 66 s. [cit. 2014.03.08.] Dostupné na internete: <itas.sk/category/1-itas?download=449>.
[2] DYTRT, Z. 2006. *Dobré jméno firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006. 144 s. ISBN 80-86851-45-1.
[3] SEMBOK, T. M. 2003. Ethics of Information Communication Technology (ICT). In *Regional Meeting on Ethics of Science and Technology*. Bangkok: Universiti Kebangsaan Malaysia, 2003. p. 4-7.

plánu a prehľadu rizík spoločnosti. Program je dlhodobo najlepšie hodnoteným programom zodpovedného podnikania v rámci Hang Seng Corporate Sustainability Index (HSCSI), vysoko ohodnotený analytikmi konzultačnej spoločnosti Gartner a radený medzi 25 Top dodávateľmi. Uvedené výsledky sú dôsledkom dramatických zmien v transformačnom programe Lenovo, v štruktúre dodávateľských reťazcov, znižovaním odpadov a zvyšovaním efektívnosti aktivít spoločnosti. Lenovo založilo viacero výrobných štruktúr, napríklad v Severnej Karolíne, ktoré patria k priekopníkom znižovania splodín, znižovaniu vplyvov výroby na životné prostredie a sústreďujú sa na vývoj produktov a materiálov, ktoré spĺňajú najprísnejšie požiadavky na životné prostredie a pôsobia na sústavné zvyšovanie kvality ochrany životného prostredia. Lenovo je jedným zo zakladateľov hnutia na zvyšovanie vzdelanosti v priemysle a má kľúčové postavenie a výsledky v skvalitňovaní štúdia zamestnancov vo svetovom meradle v mnohých krajinách. Gery P. Smith, prezident americkej skupiny spoločnosti Lenovo, v zastúpení spoločnosti prevzal na globálnej konferencii ocenenie, zohľadňujúce vysoké postavenie Lenova medzi spoločnosťami presadzujúcimi vzdelávanie v oblasti vedy, technológie, matematiky a inžinierskych odborov v USA. Spoločnosť získala mnohé ocenenia – Najlepší vo svojej triede – za výsledky v oblasti programov pre zamestnancov, bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci pracovníkov v Mexiku, Číne, Indii a Spojených štátoch. Súčasne spoločnosť dosiahla v desaťročnom programe znižovania produkcie skleníkových plynov zníženie produkcie o 13 % v roku 2013 v porovnaní s rokom 2010 pri súčasnom zdvojnásobení svojej produkcie z 16 na 34 biliónov USD.[4] Je to následok efektívneho využívania energie a solárnej energie vo veľkých závodoch.

Najdôležitejšie aspekty trvalo udržateľného rastu spoločnosti Lenovo

Pred niekoľkými rokmi spoločnosť publikovala svoj program zodpovedného podnikania, ktorý bol uvedený do života na úrovni najvyššieho vedenia Lenovo a sústavne je doplňovaný, rozširovaný, upresňovaný v rovine sociálnej, životného prostredia a všetkých ekonomických rovinách aktivít spoločnosti. Lenovo sa zaviazalo k vysokému etickému štandardu globálneho partnera a vo všetkých svojich činnostiach vyzdvihuje prvky trvalo udržateľného rastu. Tieto štandardy sú osobne a štrukturálne záväzné ako pre vedúcich pracovníkov na všetkých stupňoch riadenia, tak aj pre všetkých zamestnancov spoločnosti a pre partnerov, ktorých aktivity sa spájajú s menom Lenovo.[5]

Sociálna oblasť:

- Zabezpečiť pre svojich zamestnancov bezpečné, zdraviu neškodlivé pracovné prostredie, súčasne s osobným a odborným rozvojom pracovníka v tomto prostredí.
- Vytvoriť a rozvíjať zodpovednú spoluprácu s komunitami, v rámci ktorých pôsobí, preniesť na nich výhody spolupráce a prispieť k rozvoju po všetkých stránkach.
- Zabezpečiť a vyžadovať takú spoluprácu s dodávateľmi, ktorá sa nesie v duchu hodnôt a požiadaviek spoločnosti Lenovo.
- Na všetkých úrovniach, od zamestnanca až po spoločnosť ako celok pracovať a správať sa v rámci etických princípov a s vysokou zodpovednosťou.

Ochrana životného prostredia:

- Vo svojich výrobných a obchodných aktivitách dodržať podmienky predpisov zameraných na ochranu životného prostredia.

[4] www.lenovo.com

[5] LENOVO. 2013. A New Era of Sustainability: Lenono´s PC+ Transformation. Lenovo® Group FY 2012/13 Global Sustainability Report. 2013. p. 26 - 97. Dostupné na internete:<http://www.lenovo.com/social_responsibility/us/en/sustainability_reports.html>.

- Zohľadňovať potenciálne riziká ovplyvnenia životného prostredia pri aktivitách spoločnosti a zabezpečiť sústavné znižovanie vplyvu na životné prostredie ako pri výrobe, tak aj v oblastiach súvisiacich služieb.
- Minimalizovať vplyv aktivít Lenovo na klimatické prostredie.
- Zodpovedne využívať prírodné a energetické zdroje.

Ekonomická rovina aktivít:

- Pre svojich investorov a stakeholderov dlhodobo vytvárať požadované hodnoty.
- Umožniť svojim zákazníkom zlepšovať ich ekonomické výsledky dodávkami tých najlepších služieb a produktov.
- Zabezpečiť primerané zdroje na splnenie týchto cieľov a zámerov spoločnosti z oblasti zodpovedného podnikania.

Spoločnosť Lenovo predstavila dlhodobý strategický koncept aktivít v globálnom podnikaní s výpočtovou technikou, ktorý zahŕňa a implementuje aj princípy zodpovedného podnikania, ako podporného nástroja spoločnosti Lenovo na trhu.

<table>
<tr><th colspan="2">Ochrana PC</th><th colspan="2">Zabezpečenie PC+</th></tr>
<tr><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td colspan="2">Ziskové oblasti</td><td colspan="2">Smartphone a tablet</td></tr>
<tr><td colspan="2">• Čínske vedenie v oblasti PC
• Bezpečné dosiahnutie plánovaných ziskov vo všetkých regiónoch
• Podporovať pripojenie prídavných zariadení, realizácie predaja a služieb</td><td colspan="2">• Upevniť Čínsku vedúcu trhovú pozíciu v predaji smartfónov a tabletov
• Agresívne expandovať smartfóny do rozvíjajúcich sa trhov a zároveň pripraviť vyspelú infraštruktúru
• Odštartovať predaj tabletov mimo Čínu</td></tr>
<tr><td colspan="2">Nárast zisku</td><td colspan="2">Podnikové systémy</td></tr>
<tr><td colspan="2">• Zabezpečiť nárast transakčného podnikaní, hlavne na spotrebiteľskom trhu
• Zvýšiť podiel v zaostávajúcich rozvojových krajinách na 10 %</td><td colspan="2">• Zabezpečiť dodávky serverov tak, aby bola dosiahnutá pozícia relevantného globálneho hráča na trhu
• Zabezpečiť, aby pracovné stanice Lenovo boli prvotriednym produktom na trhu</td></tr>
<tr><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td colspan="4">Vedenie v oblasti inovácií</td></tr>
<tr><td>Ponuky produktov a užívateľské skúsenosti</td><td colspan="2">Vytvoriť nové kategórie a obchodné príležitosti</td><td>Stať sa globálnou značkou</td></tr>
<tr><td colspan="4">Prevádzková efektivita</td></tr>
<tr><td>Integrované biznis skupiny</td><td>Globálno-lokálny model podnikania</td><td>Zlepšenie manažmentu dodávok v stanovený čas</td><td>Trvalá udržateľnosť</td></tr>
<tr><td colspan="4">Globálna kultúra</td></tr>
<tr><td colspan="2">Dodržať záväzky/prevziať zodpovednosť</td><td colspan="2">Vybudovať organizáciu na svetovej úrovni</td></tr>
</table>

Obrázok 1 Ochrana a zabezpečenie PC pre fiškálny rok 2013/2014

Zdroj: LENOVO. 2013. A New Era of Sustainability: Lenono´s PC+ Transformation. Lenovo® Group FY 2012/13 Global Sustainability Report. 2013. p. 12. Dostupné na internete:<http://www.lenovo.com/social_responsibility/us/en/sustainability_reports.html>.

Vybrané aktivity zodpovedného podnikania spoločnosti Lenovo Slovakia, s. r. o.

Spoločnosť Lenovo v Nadácii Pontis založila nadačný fond, ktorý podporuje a rozvíja filantropický program „Viem ti povedať“. V rámci neho dobrovoľníci z Lenova pomáhajú deťom a mladým s autizmom a poruchami reči v autistických centrách, domovoch sociálnych služieb a špeciálnych základných a materských školách s dennou starostlivosťou.

Dobrovoľníci z Lanovo vyvinuli špeciálne aplikácie v tabletoch, ktoré im uľahčujú komunikáciu s rodinou, blízkymi a pomáhajú im pri čítaní či rozprávaní. V roku 2013 spoločnosť Lenovo darovala 51 tabletov so špeciálnymi aplikáciami 13 organizáciám, ktoré sa venujú deťom a mladým s poruchami autizmu. Okrem toho zamestnanci spoločnosti výrazne pomáhajú pri IT podpore a školeniach pre organizácie, ako správne pracovať s tabletmi.[6]

Spoločnosť Lenovo Slovakia, s. r. o. získala v roku 2014 ocenenie Zdravá firma roka 2013. Súťaž Zdravá firma roka bolo iniciované zdravotnou poisťovňou Union s cieľom prezentácie, inšpirácie a motivácie firiem k podpore zdravého životného štýlu svojich zamestnancov. Pre spoločnosť Lenovo je zdravie zamestnancov veľmi dôležité a neustále hľadá nové spôsoby, ako zlepšiť ich fyzické a psychické zdravie. Vďaka vhodnému prostrediu a zdravým benefitom získavajú obe strany - zamestnanci aj spoločnosť.[7]

ZÁVER

Príspevok sa venuje aktuálnej problematike zodpovedného podnikania a jeho prieniku do stratégie spoločnosti Lenovo, ktorá pôsobí v sektore informačných a komunikačných technológií. Cieľom predkladaného príspevku je oboznámiť čitateľov so základnými dimenziami skutočne rozsiahleho a dôsledného programu zodpovedného podnikania na praktickom príklade spoločnosti Lenovo ako dôkaz toho, že myšlienky a princípy zodpovedného podnikania si postupne nachádzajú cestu aj do sektora informačných a komunikačných technológií nielen vo svete ale aj na Slovensku. Tento sektor má výrazný pozitívny vplyv na ekonomický rast krajiny a prispieva k tvorbe hrubého domáceho produktu priamo tzn. vývojom a tvorbou technologických produktov a služieb, ale predovšetkým nepriamo, aplikáciami. Znižovanie spotreby elektrickej energie na prevádzku osobných počítačov, ktorých počet sa blíži k miliardám denne využívaných zariadení predstavuje dnes jeden z kľúčových faktorov znižovania energetickej náročnosti výroby a riadiacich proces. Pri spätnom prepočte zníženia spotreby energie sa dosahujú veľmi významné úspory aj v tvorbe uhlíkových splodín v rámci ochrany životného prostredia skutočne v globálnom meradle. Organizácie zo sektora informačných a komunikačných technológií ako je spoločnosť Lenovo sa orientujú na implementáciu konceptu zodpovedného podnikania do stratégie podniku, pretože si uvedomujú nespochybniteľný význam tohto fenoménu pre posilnenie dôveryhodnosti podniku, tvorbu a šírenie dobrého mena, imidžu, značky, zvyšovania lojality zamestnancov a zákazníkov ako aj zvyšovanie konkurenčnej výhody na domácom ale aj medzinárodnom trhu.

Príklady zodpovedného podnikania gigantov globálneho trhu, akým je Lenovo, sú príkladom aj pre lokálne spoločnosti v oblasti informačno-komunikačných technológií na Slovensku. Analýzy poukazujú na to, že tieto príklady majú pozitívny vplyv na udomácnenie myšlienok zodpovedného podnikania ako v sektore informačných a komunikačných technológií, tak aj v ostatných oblastiach podnikania na Slovensku.

---

[6] NADÁCIA PONTIS. 2014. Nadačný fond Lenovo v Nadácii Pontis. In *www.nadaciapontis.sk.* [online]. 2014 [cit. 2014.03.31.]. Dostupné na internete: <http://www.nadaciapontis.sk/nadacny-fond-lenovo-1>.

[7] TREND Holding, spol. s.r.o. 2014. Zdravá forma roka 2013. In *csr.etrend.sk.* [online]. 2014 [cit. 2014.03.20.]. Dostupné na internete: <http://csr.etrend.sk/magazin-aktivity-firiem/zdrava-firma-roka-2013.html>.

LITERATÚRA

[1] DYTRT, Z. 2006. *Dobré jméno firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006. 144 s. ISBN 80-86851-45-1.

[2] ITAS. 2012. *Význam IKT sektora pre Slovensko 2012*. 2012. 66 s. [cit. 2014.03.08.] Dostupné na internete: <itas.sk/category/1-itas?download=449>.

[3] LENOVO. 2013. A New Era of Sustainability: Lenono´s PC+ Transformation. Lenovo® Group FY 2012/13 Global Sustainability Report. 2013. 121 p. Dostupné na internete: <http://www.lenovo.com/social_responsibility/us/en/sustainability_reports.html>.

[4] NADÁCIA PONTIS. 2014. Nadačný fond Lenovo v Nadácii Pontis. In *www.nadaciapontis.sk.* [online]. 2014 [cit. 2014.03.31.]. Dostupné na internete: <http://www.nadaciapontis.sk/nadacny-fond-lenovo-1>.

[5] SEMBOK, T. M. 2003. Ethics of Information Communication Technology (ICT). In *Regional Meeting on Ethics of Science and Technology*. Bangkok: Universiti Kebangsaan Malaysia, 2003. 86 p.

[6] TREND Holding, spol. s.r.o. 2014. Zdravá forma roka 2013. In *csr.etrend.sk.* [online]. 2014 [cit. 2014.03.20.]. Dostupné na internete: <http://csr.etrend.sk/magazin-aktivity-firiem/zdrava-firma-roka-2013.html>.

[7] www.lenovo.com

KONTAKT

Ing. Andrea Zajacová
Trnavská cesta 104/A
821 02 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: andrea.zajacov@gmail.com

POSSIBILITIES OF DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL COLLABORATION OF THE SLOVAK SMALL AND MEDIUM ENTERPRIZES IN RESEARCH, DEVELOPMENT AND INNOVATIONS

MOŽNOSTI ROZVOJA MEDZINÁRODNEJ SPOLUPRÁCE MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV V SR VO VÝSKUME, VÝVOJI A INOVÁCIÁCH

Marián Zajko

ABSTRACT

Paper focuses on the measures of international collaboration of the Slovak SME´s in innovations in the period of the Innovation strategy of Slovak Republic for the period 2007 till 2013 as well as support activities of key institutional innovation intermediaries and some operational programmes related to this purpose. The evaluation of programmes and institutions is summarized in the concluding recommendations on boosting the international collaboration of the Slovak SME´s in innovations. Significant chances for improvements in this field might bring the consequent implementation of the Research and Innovation Strategy for Smart Specialization of Slovak Republic passed by the government in November 2013.

KEY WORDS

Competitiveness, innovation performance, international collaboration, innovation intermediary, research and innovation strategy, smart specialization..

JEL Classification

O31, O32

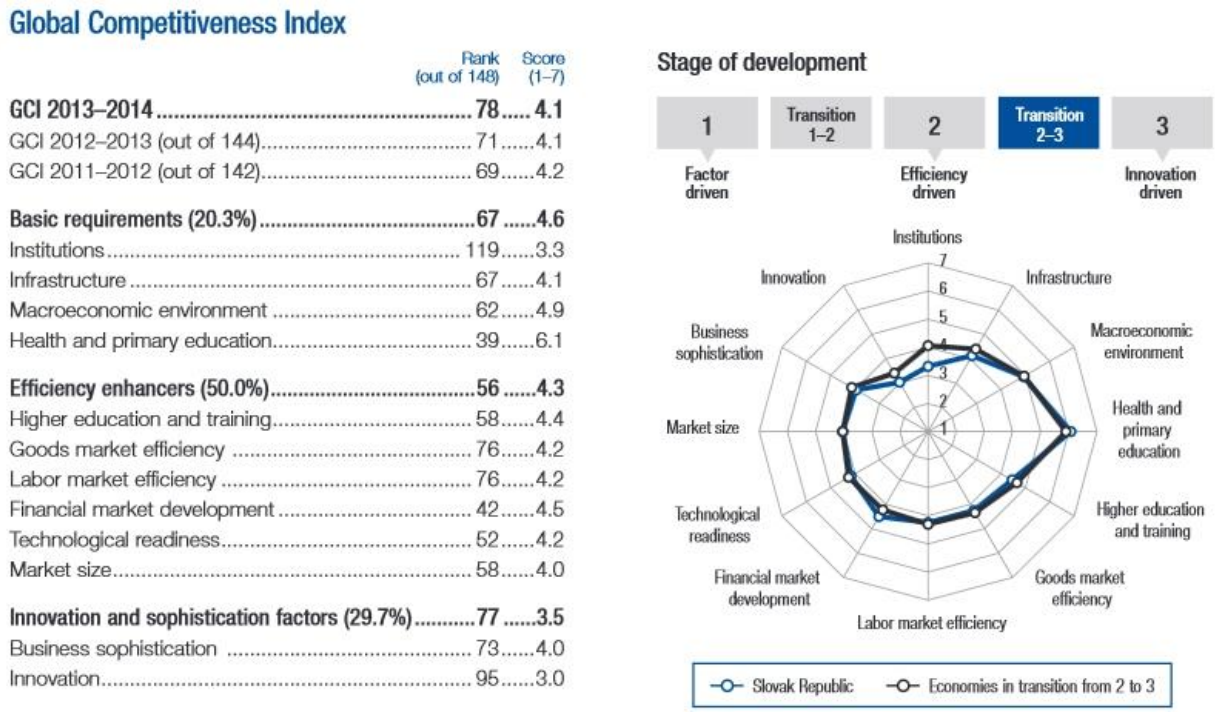
INTRODUCTION

Slovakia is among the fastest growing economies within the EU. Its GDP per capita in purchasing power parity boosted from 47 % of the EÚ27 average in 1995 to 73 % of it in 2012, however, its competitive advantage consisted primarily in the low labour cost and low taxes. The weak link in the Slovak economic system has been the area of research and development (R&D), which has been shown in the long term negative trends in the period 1989 to 2011 [1]:

- Decrease in the total R&D expenditures R&D in GDP from 3.88% na 0.68% and the R&D employee number from 60,548 to 28,596, in particular the decline of corporate R&D in this period.
- Increased share of public funding of R&D. The share of company R&D expenditures in Slovakia sank from 69 % to 34 % (1993 to 2011).
- Decrease in targeted research and paralel increase of the „untargeteted“ general research without clear priorities of topics. The share of th latter research went up from 38 % to 58 % (1993 to 2011).
- Boost of the fundamental research at the expense of applied research. The shareof the fundamental research on the total R&D funding increased from 22.6 % to 48.9 %, whereas the share of their applied research went down from 49.4 % to 24.6 % (1994 – 2011).

1 Competitiveness and innovation performance of Slovak Republic in international context

Although Slovakia ascended 2012 within the Global Competitiveness Index (GIC) asessment in the group of innovation-driven economies based on the increased GDP per capita ratio, in 2013 it descended back in the group of transition economies. Slovakia´s total competitiveness in the 2013 to 2014 [2] further decreased in the international comparison to the rank 78 from the rank 71 in 2012 and from the rank 46 in 2008) which was accompanied by the decreased influence of the factors of Innovation a sofistication of production (from the rank 53 in 2008 to the rank 74 in 2012 and to the rank 77 in 2013).



Global Competitiveness Index

	Rank (out of 148)	Score (1–7)
GCI 2013–2014	**78**	**4.1**
GCI 2012–2013 (out of 144)	71	4.1
GCI 2011–2012 (out of 142)	69	4.2
Basic requirements (20.3%)	**67**	**4.6**
Institutions	119	3.3
Infrastructure	67	4.1
Macroeconomic environment	62	4.9
Health and primary education	39	6.1
Efficiency enhancers (50.0%)	**56**	**4.3**
Higher education and training	58	4.4
Goods market efficiency	76	4.2
Labor market efficiency	76	4.2
Financial market development	42	4.5
Technological readiness	52	4.2
Market size	58	4.0
Innovation and sophistication factors (29.7%)	**77**	**3.5**
Business sophistication	73	4.0
Innovation	95	3.0

Fig. 1 GCI and its dimensions for the Slovak economy in the period 2013-2014 [1, s. 342]

According to the Innovation Union Scoreboard 2012 the innovation performance of Slovakia measured by the Summary Innovation Index (SII) is deeply under the EU27 average [3]. However, the evaluation of Slovakia by the SII dimensions based on the Innovation Union Scoreboard methodology for the years 2013 and 2012 (Tab.1) appears to be more positive. In the dimensions Innovators, Linkages & Entrepreneurship and Finance & Support the number of Slovak innovating business increased to 50.6% of the EU27 average, level of Linkages & Entrepreneurship achieved 56.6% of EU27 average and Funding & Support rose to 51.6% of the EU27 average. However, the level of dimensions Research Systems sank to 24.7% of the EU27 average and comparatively high Economic Effects of innovations went down to 77.9% of the EU27 average. Slovakia lags behind the Czech Rep. in all SII dimensions but the Human Resources, where it significantly outperforms the EU27 average as well. If the qualities of human resources are considered to be deciding for the success of implementation of corporate innovations, then the development of this dimension is in a sharp contrast to the levels of the remaining SII dimensions.

SII Dimensions	Human Resources	Research Systems	Funding & Support	Company Investments	Linkages & Entrepreneurship	Intelectual Assets	Innovators	Economic Effects
EU 2013 average	**0.557**	**0.478**	**0.585**	**0.406**	**0.532**	**0.555**	**0.571**	**0.603**
Slovak Rep. 2013	***0.746 134%***	***0.116 24.7%***	***0.302 51.6%***	***0.210 51.7%***	***0.301 56.6%***	***0.155 27.9%***	***0.289 50.6%***	***0.470 77.9%***
Czech Rep. 2013	0.537 96.4%	0.227 47.4%	0.343 58.6%	0.409 1.0	0.429 80.6%	0.275 49.5%	0.518 90.7%	0.486 80.6%
EU 2012 average	**0.563**	**0.530**	**0.584**	**0.440**	**0.487**	**0.551**	**0.506**	**0.585**
Slovak Rep. 2012	***0.634 113%***	***0.173 33%***	***0.229 39%***	***0.236 54%***	***0.165 34%***	***0.145 26%***	***0.206 41%***	***0.482 82%***
Czech. Rep. 2012	0.534 95%	0.279 53%	0.290 50%	0.482 110%	0.448 92%	0.257 47%	0.584 115%	0.586 100%

Tab. 1 Innovation performance of Slovakia and Czech Rep. by the SII dimensions [3, adjusted]

2 Programmes for support of international collaboration of businesses in innovations

Neither the Innovation strategy of Slovak Rep. for the period 2007 to 2013, nor its breakdown in the innovation policy measures for the periods 2008 to 2010 and 2011 to 2013 did not basically consider any specific measures for development support of international collaboration of Slovak companies in innovations. Despite of it collaborative solutions of corporate R&D tasks were within the 7th Framework Programme often required, because they made it possibe for participating businesses to overcome their limitations in technology, financial resources and qualified human resources needed for R&D and also reduce and diversify the risk of failure. That is why the Slovak Ministry of Economy included in the competition „Innovative Deed of the Year“ also the award for international collaboration of businesses since 2010, with the lowest number of applicants as a rule.

International collaboration of companies was also the objective od several bilateral Operation Programmes (OP) on crosss-border collaboration of Slovakia with Czech Republic, with Hungary, with Austria and with Poland for period 2007 to 2013 funded from the ERDF. Collaboration in corporate innovations was realized mainly through the measures of Operation Programmes Slovakia - Hungary, priority axis 1: Economy and society, Slovakia-Austria, priority axis 1: Learning knowledge region and economic competitiveness and Slovakia – Czech Republic, priority axis 1: Support of socio-cultural and economic development of cross-border region and collaboration. Some useful and inspiring outputs also resulted from some international projects funded in the past years by the OP Central Europe (ERDF).

International collaboration in product R&D was also area covered by the calls of the 7th Framework Programme, e.g. in areas Security, ICT or SME and Framework Programme „Competitiveness and Innovations“, where Slovak SMES might apply.

Project Centrope_tt (2009 to 2012, 15 partners from 4 countries) was oriented to creation and implementation of several tools for stimulation of cross-border technology transfer and innovations among SMEs and a HEIs in the Centrope Region.[1] The outputs from the theme „Centrope_tt Map“ provided on line access to database of 2,200 HEIs and R&D institutions in this region. The output of the theme „Centrope_tt Academy“ was a system of certified on-line education for the profession of manager of cross-border transfer of technology, knowledge and innovations for interested parties (institutions, companies or innovation intermediaries). Main benefit of the theme „Centrope_tt Voucher“ was a pilot project of cross-border collaboration of SMEs and R&D organiations in the Centrope Region using 55 innovation vouchers (5,000 € each). Another not negligible benefit was also creation of community of technology transfer experts in the Centrope Region on the XING social media network.

Project ClusterCOOP (2011 to 2013, 7 partner countries) was oriented on creation and improvement of conditions for efficient and long term collaboration in the Central and Eastern European countries by better utilization of their innovation capacity and boosting their competitiveness[2]. Its main outputs were measures and solutions (legislative and institutional) on efficient support of interregional and transnational collaboration of clusters, implemention proposal of several financial schemes on more efficient innovation solutions.

The following outputs were orientated on international collaboration:

- Overview on development potencial of new industrial branches in several regions of partner countries, as well as political tools for inception of these branches through cluster collaboration;
- Distribution of information among clusters on possibilities of international collaboration via contact points and virtual interactive platform.

The objective of the **Project CENTRAMO** (Cluster Excelence Network for TRAining and MObility) was a quality increase of cluster management grouped in networks in the participating countries (2012 to 2013, 6 partner countries**)**.[3]Its main outputs covered training of experts in cluster benchmarking, in cluster management and administration, and elaboration of European textile industry study by the Czech (Czechinvest), Hungarian (MAG) and Slovak (SIEA) partners.

The following outputs were orientated on international collaboration:

- Organization of study stays of selected cluster managers in the participating countries;
- Benchmarking of 60 clusters by the methodology of the European Cluster Initative and possibility of their accession to the „Club of European Cluster Managers ".

The objective of the **Project „Education.Innovations.Partnerships“**[4] realized within the OP of cross-border collaboration of Slovak and Czech Republics (2007 to 2013, 3 Czech a 2 Slovak partners) consisted in the support of innovation potential of cross-border region through joint activities, strenthening relations between institutions and organizations there in order to create stable collaboration networks and contributing to the inception of framework for entrepreneurship and innovation support.

Project CERADA (Central Europe Research And Development Area)[5] (2009 to 2011, 13 partners from 3 countries) was aiming at creation of international partnership of

[1] http://www.centrope-tt.info/o-centrope-tt-sk
[2] http://www.siea.sk/medzinarodne-projecty-prehlad_inovacie/c-1163/medzinarodny-project-spoluprace-klastrov-clustercoop/
[3] http://www.siea.sk/medzinarodne-projecty-prehlad_inovacie/c-1414/centramo/
[4] http://inovacie.regionzilina.sk/inovacie/inovativne-projecty/v-i-p-vzdelavani-inovace-partnerstvi/
[5] http://inovacie.regionzilina.sk/inovacie/inovativne-projecty/cerada-central-europe-research-and-development-area/

institutions in the field of R&D and innovations, at mapping of regional R&D capacities for the needs of companies and training of experts from companies and R&D institutions.

The Eurostars Programme is a European Joint Programme dedicated to the R&D performing SMEs, and co-funded by the European Communities and 41 EUREKA member countries.[6] The Eurostars aims to stimulate these SMEs to lead international collaborative research and innovation projects by easing access to support and funding. It is fine-tuned to focus on the needs of SMEs, and specifically targets the development of new products, processes and services and the access to transnational and international markets. Eurostars projects are collaborative, i.e. they must involve at least two participants (legal entities) from two different Eurostars participating countries and the main participant must be a research-performing SME from one of these countries. Consortiums including universities and R&D insitutions are also eligible. The internet site of the programme features inspiring company success stories.[7]

Slovakia has been the EUREKA member since 2001 and started participating in the Eurostars projects in 2008 via the Slovak APVV agency. In the period 2008 till 2014 it required allocating 0.5 mill. € a year for the Slovak participants including their cofinancing 50% of the project value. Up till now three collaborative projects with Slovak participation using total funding of 0.65 mill € have taken place. The national contact point is the Slovak Ministry of Education, Research and Sport. For the period 2014 to 2020 is planned continuation of the project as Eurostars 2 under similar conditions.

3 Institutions for support of international collaboration of businesses in innovations

Support of international collaboration of Slovak SMEs in innovations is one of key objectives of the Business Innovation Centre (BIC) Bratislava s.r.o., SARIO agency, Slovak Chamber of Industry and Commerce, Business Centre of the Slovak Ministry of Foreign and European Affaires, Slovak Centre for Scientific and Technical Information (CVTI SR), but also South Moravian Innovation Centre and some regional institutions, e.g. Žilina Sefgoverning Region (Žilinský VÚC).

BIC Bratislava s.r.o. deals with business and innovation consulting, international technology transfer, financial counceling, regional development, support of the EU framework programmes for R&D and innovations project management and investment consulting. In 2012 it iniciated inception of the open platform „Innovatiom Forum of Slovakia“ as a voluntary association of innovation experts from all over Slovakia ready to be active in this field. It jointly coordinates with other partners the content of the platform meetings and publishes the InnoNews as an e-bulletin of R&D and innovation news.

In order to foster development of international collaboration BIC Bratislava organizes together with its parthers cooperation events and foreign business missions. It coordinates the Slovak representation in the Enterprise Europe Network (EEN), embracing over 600 organizations with 4,000 professionals providing their services in more than 50 countries. The EEN information portal provides business information and news on innovation development and technology transfer within the EU, as well as on possibilities to participate in the EU R&D programme calls. The EEN network actively use the Database of Technology Offers and Requirements input by companies interested in international manufacturing or R&D cooperation.

[6] Eureka was founded in 1985 as intergovernmental organization for pan-European research and development funding and coordination. Since July 2013 it has 41 members including all 28 EU member states. http://www.eurekanetwork.org/

[7] http://www.eurekanetwork.org/projects/success-stories

Slovak Agency for Development of Investments and Commerce (SARIO) is managed by the Slovak Ministry of Economy[8]. Its main activities cover support of investment projects of domestic and foreign investors and suplementary services, consultations and solutions in the field of individual state aid, mapping and creation of database of available real estates and industrial parks. The following outputs are orientated mainly on international collaboration:

- Asistance and services in setting up joint ventures of Slovak and foreign businesses;
- Services to SMEs seeking export and trade opportunities abroad;
- Online Catalogue of cooperation possibilities presenting to foreign entities potencial of Slovak SMEs in manufacturing cooperation, subcontracting and joint ventures.

Slovak Chamber of Commerce and Industry (SOPK) executes tasks and activities following from its competencies as stated in the Act on Chambers of Commerce and Industry, its annual work programme as well as from the interests of its membership. Its activities are carried out via the network of professional advisory bodies – committees, branch orientated sections and 8 professional SOPK Regional Chambers. International collaboration in innovations is covered by the Committee for innovations and eurofonds, but it is related also to some activities od the SOPK Regional Chambers, such as: foreign business missions, participation in the fairs and exhibitions abroad and in Slovakia, educational activities and realisation of projects.

Ministry of Foreign and European Affaires gained in 2011 important new competencies in the field of economic diplomacy after takeover of management of commercial and bussiness departments of the Slovak embassies from the Ministry of Economy. Therefore new department Business Centre (Podnikateľské centrum) and its information portal „Doing Business Abroad“(Podnikajme v zahraničí) were set up.[9] It provides useful information necessary for accomplishment of business ideas in the export of products and services, capital export, creation of cooperation relations and establishing joint ventures.

In this context **Government Council of Slovak Republic for Export and Insvestments Support** was established as advisory, coordinating and iniciating body of the Slovak government for the state support of international commercial colllaboration and presentation of Slovakia abroad with focus upon export and FDI inflow by means of intensive dialogue and mutual collaboration of state administration and representatives of business sector.

National Portal for Technology Tansfer (NPTT) is a part of the |National System of Technology Transfer (NSPTT).[10] It was established during implementation of the national project National Infrastructure for Technology Transfer Support. NPTT is the place where all important information on doings in technology transfer in Slovakia are accumulated and at the same time it enables access to external support services provided to academic workplaces in the technology transfer. The content and technology infrastructure of this portal is secured by the Centre for Technology Transfer at the Centre of Scientific and Technical Information of Slovak Rep. (CVTI SR).

South Moravian Innovation Centre (JIC) in Brno offers its broad portfolio of innovation support services, including the international innovation vouchers (100,000 CZK each) to the Slovak business entities via the CVTI SR and the EEN. They may be used for purchase of services from the involved R&D institutions in Brno by companies from all over the world.[11]JIC has been a pioneering track record in the emission and use of innovation

[8] http://www.sario.sk/index-old.php?medzinarodne-podnikanie
[9] http://www.mzv.sk/sk/zahranicna__politika/podnikajme_v_zahranici-uvod
[10] http://nptt.cvtisr.sk/sk/o-portali.html?page_id=287
[11] http://www.inovacnivouchery.cz/o-projectu

vouchers in Czech Republic since 2009. Innovation vouchers foster development of mutual confidence and collaboration between companies and R&D institutions in Brno. Their administration is not complicated and they contribute to start of collaboration between companies and academic institutions. It has been a shame that implemantation of the innovation voucher scheme envisaged in the Slovak Innovation Policy for period 2008 to 2013 has been put off for years by the Ministry of Economy and Ministry of Finance – until summer 2013.

Žilina Selfgoverning Region (Žilinský VÚC) is a region with developed R&D infrastructure including university, where the first park of science and technology in Slovakia was established. Unlike some othe regions in Slovakia it successfully implemented its project of Regional Innovation Strategy, thus creating supportive environment for regional innovation potencial and collaboration of organizations implementing innovations and creating an innovation culture for new businesses.[12] The Selfgoverning Regional Authorities set out and realized the following strategy measures: 1. Innovations policies and culture, 2. Collaboration in innovations, 3. Infrastructural support of innovations, 4. Financial support of innovations, and 5. Innovation knowledge base. The key players in it were University of Žilina representing the Žilina Selfgoverning Region, BIC Bratislava, the European Region of Excellence Lower Austria and the Swedish Region of Södermanland. Important succes factors of this project were creation of interactive information portal, knowledge and technology transfer via Techno-scope Workshops organized in Austria by the Chamber of Commmerce of Lower Austria and utilization of positive Austrian experience in implementation of the Innovation Assistant Scheme in regional companies.[13]

CONCLUSION

Based on the facts stated above and my own knowledge and experience in this field the following main issues in of international collaboration of the Slovak SMEs in innovations and recommendations of development possibilities in this field may be summarized:

1. To systematically evaluate and analyze the results achieved in implementation of inovation strategy and policies and publish them regularly by the competent bodies of state administration.
2. The insufficient expenditures companies, mainly SMEs in R&D, do require more efficient stimulation of the innovating companies by means of more appealing financial tools and economic policies, often available in our neigbourgh countries. Inspiring results and experience have been achieved in this field in the USA in implementation of the National Science Foundation Programmes, such as Small Business Innovative Research (SBIR), Small Business Technology Transfer (SBTT), Partnerships for Innovations (PFI), and Industry and University Cooperative Research (I/UCR)[14].
3. Insufficient quality of university – industry collaboration in innovation requires to apply proven foreign know-how in technology transfer and more efficient incentives for collaboration of HEIs, R&D organizations and industry, e.g. broad utilization of the innovation voucher schemes (including international ones), considering the Innovation Assistant scheme in companies cooperating with a university, or the proven British Knowledge Transfer Partnerships scheme[4].

[12] http://cms.vtpzilina.sk/inovacie/wp-content/uploads/RIS-Zilina-komplet.pdf

[13] Innovation assistant – position of university graduate in an SME, he/she is trained to support implementation of corporate innovation project, proven positive experience from Germany, Lower Austria, France and Latvia (RIS-Žilina, 2006, s. 367 -370).

[14] http://www.nsf.gov/

4. To orientate the activities of institutions for entrepreneurship and innovation support to foster more the international colaboration of companies and their internacionalization, e.g. via adequate trainings and workshops and provide more financial means for this purpose to the SIEA, BIC and its RPICs, SARIO and SBA (former NADSME until March 2014);
5. Insuffficient interest of the Slovak regional selfgoverning bodies in fostering entrepreneurship and innovations may stem from unclear organization structures and tasks in this field there. Positive inspiration and examples may be drawn:
   - from the activities of Žilina Selfgoverning Region in implementation of its Rebional Innovation Strategy and cross-border collaboration with Czech partners,
   - in well performing organization structures of regional development agencies in the Austrian provinces, e.g. in Lower Austria, Vienna or Burgenland;
   - in the South Moravian Innovation Centre as an example of successful strategic collaboration of Brno Selfgoverning Regional Authority (VÚC Brno), universities in Brno and City of Brno, in the project of international R&D centre CEITEC there and in successful implementations of innovation voucher schemes.
6. To increase media coverage and systematic promotion of results and experience of successful Slovak companies in R&D grants (e.g. experience of company Ardaco, a.s. in the field of international collaborative research and innovations[15] or using the Information portal of the Ministry of Foreign and Europan Affaires).
7. The recommendations mentioned above may hardly become a reality if the current low share of the R&D expenditures in the GDP will not move up to the level of 1% of GDP. Here the latest Innovation Strategy of the Czech Republic may serve as an inspiring example.

Several of these recommendations have already been addressed in the measures of the Research and Innovation Strategy for Smart Specialization of Slovak Republic (RIS3) passed by the Slovak government in November 2013. Its vision is to encourage structural change in the Slovak economy towards the growth based on enhancing innovation performance and excellence in R&D in order to foster a sustainable growth of incomes, employment and quality of life. The vision is broken down in 4 strategic objectives: 1) Enhance performance of the key industries (as for their added value) via collaboration of local supply chains an support of their networking; 2) Enhance contribution of R&D to the economic growth via global excellence and local relevance; 3) Create a dynamic, open and inclusive innovative society; 4) Improve quality of human resources for innovative Slovakia, in particular in the priority sectors of the RIS3. These objectives are further broken down in subobjectives and measures, where the international collaboration in R&D and innovations plays much more substantial part than in the past Innovation Strategy, such as:

- Measure „Development of innovation capacities via collaboration of companies and R&D institutions „ within the objective 1;
- Measures „Linkages of universities, academy of sciences and sectoral R&D partners“ and „Systematic support and stimulation of international collaboration in science and technology“ within the objective 2;
- In „ Fostering creation of international teams“ i tis measure „ Fostering mobility of highly qualified workers“ within the objective 4;
- Finally, the measure with crucial impact on intensity and speed of corporate innovation processes: „ Support of dynamic pro-innovation businesss environment, including increase of internsationalizatiion of companies“ within the objective 3.

[15] M. Konečný: Odporúčania, rady a skúsenosti úspešných účastníkov Rámcových programmov EÚ. *Success story ARDACO.* Prezentácia, 2011

LITERATURE

[1] Research and Innovation Strategy for Smart Specialization of Slovak Republic. Stratégia Európa 2020. Úrad vlády SR. 13.11.2013. http://www.eu2020.gov.sk/strategia-vyskumu-a-inovacii-pre-inteligentnu-specializaciu/

[2] Global Competitiveness Report 2013 -2014. World Economic Forum - Geneva Switzerland, 2013. http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2013-2014/

[3] Innovation Union Scoreboard 2013. DG Enterprise and Industry.European Union 2013. ISBN 978-92-79-27583-8, doi: 10.2769/72530. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2013_en.pdf

[4] BRIGHTON, D. – ZAJKO, M. *Challenges and benefits of knowledge and technology transfer in regional framework.* In: 6th International Conference on Engineering and Business Education. 7 – 10 October 2013, Windhoek, Namibia, pp. 237 - 244. ISBN 978-3-942100-03-8.

This paper was written within solving the research task VEGA 1/1164/12 „Possibilities on implementation of the ICT in enhancing the efficiency of international collaboration of the Slovak SMEs in innovations“.

CONTACT

doc. Ing. Marián Zajko, PhD. MBA
Slovak University of Technology in Bratislava
Institute of Management
Vazovova 5
812 43 Bratislava
e-mail: marian.zajko@stuba.sk

VÝKONNOST ČESKÉHO STAVEBNICTVÍ – ZÁKLADNÍ TREND JEHO VÝVOJE A OTÁZKA PŘEŽITÍ V OBDOBÍ EKONOMICKÉ RECESE

PERFORMANCE OF CZECH CONSTRUCTION - BASIC TREND OF ITS DEVELOPMENT AND THE QUESTION OF SURVIVAL DURING THE ECONOMIC RECESSION

Viliam Záthurecký

ABSTRACT

In the economic literature we can find various definitions of competitiveness, which might be right from the matter-of-fact approach. However they often do not reflect changes which are caused by the economic problems of external environment, which occur in the usual life cycle of the company in the environment of the national economy, and mainly in theoretical approach to the competition.

Intensity of the competition at the product markets, and this article deals with construction and production of buildind material, is extremely intense today (2009-2011) and the experts do have to answer questions such as if and who for is it useful and whom can this cause harm.

KEY WORDS

Competition, competitinevess, global competition, performance of national economy, crissis of public economy, falling of building production

JEL Classification

M11, M21

ÚVOD

Odvětví stavební výroby a výroby stavebních hmot je v každé moderní společnosti základním pilířem a fenoménem ekonomické prosperity společnosti. Stavební výroba je nositelem ekonomického růstu, hospodářského vývoje, průniku inovací a pokroku do praxe. Podílí se na tvorbě vysoké hodnoty pro zákazníka, vytváří velké množství pracovních příležitostí, je pod tlakem sociální odpovědnosti, mění charakter krajiny, měst a obcí.

Na druhé straně je stavební výroba pod drobnohledem společnosti a silnou kritikou ze strany různých subjektů, jako odvětví, které absorbuje nekvalifikovanou pracovní sílu z bývalých zemí východního bloku, čímž eliminuje vlastní pracovníky. Stavební odvětví je rovněž kritizováno za možné projevy korupčního jednání při získávání zakázek z veřejného sektoru.

Našli bychom mnoho dalších charakteristik odvětví stavebnictví argumentujících v jeho prospěch či jeho znevážení. Zásadní skutečností je však vývoj posledních let 2008 až 2012, kdy zaznamenáváme výrazný pokles objemu provedených stavebních prací v České republice i v Rakousku a snahu vládního, komunálního i privátního sektoru se vyrovnat s touto skutečností, která nebyla pro odvětví stavebnictví známá a přináší nesmírné množství

[1] Ing. Viliam Záthurecký, MBA., Ph.D., Masarykova univerzita Brno, Ekonomicko správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství, autorský podíl 100 %, podíl na projektu M00 200, Rozvoj podniků 60 %

nových poznatků pro každou zúčastněnou stranu. Podniky stavební výroby řeší nové skutečnosti v oblasti managementu, v oblasti podnikových financí, kalkulací, personální práci, inovací a jiných podnikových priorit. Pozitivní skutečností je, že podnikový management se snaží prosadit nové přístupy ve všech oblastech podnikového života pro zachování svého postavení na trhu.

VÝVOJ A SITUACE STAVEBNICTVÍ V PRUŘEZU LET 2008 – 2012

Z vývoje stavební výroby a statistických údajů je zřejmé, že česká stavební výroba se neustále potýká s mimořádně silným propadem. Tato skutečnost je o to horší, že ve stavebnictví se projevují faktory setrvačnosti, zejména v sektoru veřejných investic, a proto se skutečný dopad poklesu stavebnictví, který začal v roce 2009 projevuje zejména v roce 2012, 2013, případně následujících letech. Nedostatkem volných investičních prostředků pro účely výstavby trpí i privátní sektor. V neposlední řadě vidíme v odvětví stavebnictví neochotu bank financovat nové projekty. Jak vyplývá z údajů Českého statistického úřadu, recese ve stavebnictví zřejmě ještě neskončila a i v roce 2014 se bude dále prohlubovat i díky zvýšené sazbě DPH, která platí od roku 2012.

Již na začátku recese v odvětví stavebnictví se objevily i odborné manažerské názory, že propad stavební výroby bude pokračovat minimálně do roku 2012 a svoji činnost ukončí až 20 % podniků stavební výroby [Štefl, MFD, 13.7.2010].

Menší počet zakázek zvyšuje konkurenční boj na trhu a tlačí ceny dolů. Velké stavební společnosti soutěží o zakázky, které byly doménou malých a středních podniků, dochází k silně atomizovanému prostředí a vytlačují tak menší hráče z trhu. Manažeři velkých stavebních podniků řeší dosud nepoznané aspekty v oblasti managementu, potýkají se s nekalou konkurencí. I v roce 2014 se dá očekávat velmi turbulentní prostředí, zánik mnoha stavebních podniků. Domnívám se, že zejména v roce 2014 se naplní teorie nabídky a poptávky v praxi. Výraznou roli v současné době proto hraje kvalitní podniková strategie a finanční zdraví podniku.

Kde mají podniky stavební výroby a investoři hledat hlavní příčinu současného stavu? Je zřejmé, že v roce 2009 a i v roce 2010, které označujeme za začátek recese stavebního odvětví se projevuje naprosto nedostatečná poptávka po stavebních výkonech jak ze strany soukromých investorů, tak ze strany veřejných investorů či zdrojů. Společnost CEEC Research uvádí omezení poptávky v roce 2010 až ve výši 100 % proti 12 % v roce 2007 [MFD, 13.7.2010]. Toto číslo je pro odvětví podniku stavební výroby alarmující a klade před podnikový management nové výzvy a nutnost razantních vnitropodnikových změn myšlení zejména v oblasti tvorby a koncepce podnikové strategie, která bude schopna reagovat na recesi v odvětví. V rámci projektu ROSTAPO, který jsme prováděli na Ekonomicko -správní fakultě v letech 2012 až 2014 jsme oslovili přes 1500 podniků stavební výroby a výroby stavebních hmot, tudíž zcela unikátní a rozsáhlý počet a dosáhli jsme response ve výši 13,5 %, což tvoří 177 vyplněných dotazníků.

Už při samotné přípravě výzkumu jsme si kladli zásadní otázku, do jaké míry je výkonnost či konkurenceschopnost národní ekonomiky je obrazem výkonnosti a konkurenceschopnosti jednotlivých podniků umístěných v daném ekonomickém prostoru.

Podnikový management se recesí dostal do zcela nové situace. Najednou musel řešit otázky a problémy spojené s krizovým managementem. Zásadní otázkou pro náš výzkum bylo vytvořit teze, na základě kterých lze uchopit problémovou oblast a vytvořit určitý postup či návod pro vedení podniků.

1) Co očekává podnikový management v souvislosti se stávajícím a budoucím vývojem konkurenčního, silně atomizovaného prostředí v odvětví stavební výroby a výroby stavebních hmot

2) Jak se mění charakteristiky konkurenčního prostředí - jde především o ty charakteristiky, které se odlišují nebo se v blízké době budou odlišovat od těch parametrů, se kterými dosud management běžně pracoval, do jaké míry budou tyto brány formálně nebo naopak podnikový management bude využívat všech postupů k jejich opravdovému prosazení v rámci podnikových řídících systémů

- spokojenost zákazníků,
- cena díla,
- dostatek kvalifikované pracovní síly,
- pracovní nasazení
- ztotožnění se s podnikem,
- jednoznačně stanovená podniková vize a stanovené cíle
- optimální dodací lhůty,
- záruky za provedené dílo,
- vnější projev a jméno podniku,
- certifikáty kvality (jsou dnes již považovány za samozřejmost)

3) Jak chápe podnikový management konkurenční výhody ve svém podniku - jaké typy konkurenčních výhod jsou a budou preferovány zákazníkem – investorem

V souvislosti s otázkou výkonnosti a konkurenceschopnosti jsme rovněž hledali odpověď na otázku ...do jaké míry je pokles výkonnosti podniků (v souvislosti uvedené premisy) stavební výroby závislý na současném ekonomickém vývoji národní ekonomiky a snížení výkonu odvětví stavebnictví, resp. do jaké míry je schopen podnikový management korigovat interně chod podniku.

Při cílených rozhovorech formou focus group s vedoucími představiteli podnikové oblasti jsme zaznamenali následující skutečnosti. Prakticky na celý segment stavebních podniků dopadl v letech 2008 – 2012 – silný pokles a propad stavební výroby, který byl zapříčiněn nedostatkem volných investičních prostředků ve veřejném a i privátním sektoru (propad stavební výroby v Jihomoravském kraji dosáhl v roce 2011 průměru 30 %, pokles projekčních prací průměru 60 %.

Propad stavební výroby dostal podniky na hranici jejich přežití a dle našeho názoru se banky nezachovaly rozumně, protože prakticky zastavily financování nových projektů i u privátních investorů. Současně komunální sektor pozastavil rovněž investiční činnost na úkor mandatorních výdajů. Negativním jevem pro odvětví stavební výroby byla rovněž změna DPH pro bytovou výstavbu a změna podmínek zadávání veřejných zakázek, kde jediným kritériem se stala nabídková cena, což vedlo a vede k silně negativním vazbám ve smyslu pravých a nepravých strategických operací.

Je nutné však na druhé straně ocenit tu skupinu podnikového managementu, která pochopila recesi jako šanci a novou možnost pro nové výzvy a nutnost razantních vnitropodnikových změn myšlení zejména v oblasti tvorby a koncepce podnikové strategie, která bude schopna reagovat na recesi v odvětví, jít cestou snižování nákladů, nebo cestou zvyšování tržeb, tržního podílu formou použití principů neindeferentního vztahu a záporné podobě vazby mezi subjekty.

ZÁVĚR

Situace v odvětví stavebnictví v České republice objektivně není nejlepší. Přesto je to šance pro podnikový management identifikovat vlastnosti, schopnosti podniku v oblasti podnikového řízení, produktivity práce, výkonnosti podniku a vyjadřovat tyto skutečnosti ekonomickými příp. intelektuálními parametry. Názory představitelů podnikatelské a manažerské sféry stavebního odvětví konstatují, že právě rok 2014 bude rokem zlomu pro celé odvětví. Podaří – li se zastavit propad stavební výroby, podaří se zastavit propad HDP v daném sektoru a pomocí ekonomických mechanizmů dojde k oživení trhu. Na druhé straně musíme brát do úvahy, že se „vyčistí „ prostor pro jiné hráče, jiné dravější podniky přesně podle teorie pravých a nepravých strategických operací.[5]

Výsledky, které očekáváme po zpracování všech údajů výzkumu a jejich prezentaci podnikovému managementu, budou podle mého názoru, zajímavé pro rozšíření poznání o celkovém rozvoji podniků stavební výroby a výroby stavebních hmot v době ekonomické recese, toto poznání lze následně převést pomocí výsledků a odborné publikace jednak do podnikové praxe, jednak do teorie podnikového hospodářství v univerzitní oblasti.

LITERATÚRA

[1] AAKER, D. A. *Brand building:budování značky : vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6.

[2] CRAINER,S., Moderní management-Základní myšlenkové směry, 1.vydání, Praha, Management Press, 2000,250 s.,ISBN 80-7261-019-8

[3] DRUCKER, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století.* Přel. P. Medek. 1. vydání, Praha: Management Press, 2000. 187 s. ISBN 80-7261-021-X

[4] HAMEL,G.-PRAHALAD.C.K. *Competing for the Future,* Boston *:* Harvard Business School Press, 1996, 357 s., ISBN 0-87584-716-1

[5] KOVÁŘ,F.- KRCHOVÁ,H. *Strategický management,* Vysoká škola ekonomie a managementu,2007, 178 s., ISBN 978-80-86370-29-5

[6] ZÁTHURECKÝ,V.-KESSLER,A.-SCHWEIGER,CH. *Rozvoj malých a středních podniků v příhraničních oblastech,* Masarykova univerzita, 2014,ISBN 978-80-210-6656-4

KONTAKT

Ing. Viliam Záthurecký, MBA., Ph.D.
Masarykova univerzita Brno
Ekonomicko-správní fakulta
Katedra podnikové ekonomiky
Lipová 41a
602 00 Brno
Česká republika
e-mail: zathurecky@econ.muni.cz

WEB
http://fpm.euba.sk/index.php/katedry/katedra-podnikovohospodárska/300-conference-papers

Autor **Author**	Štefan Majtán a kolektív Štefan Majtán et al.
Názov **Title of the Publication**	Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014 Zborník vedeckých prác Current Problems of the Corporate Sector 2014 Miscellany of Scientific Papers
Vedeckí recenzenti **Scientific Reviewers**	doc. Ing. Elena Fetisovová, CSc. doc. Ing. Alena Tršťanská, PhD.
Redakčné a zostaviteľské práce **Editor**	doc. Ing. Miroslav Tóth, PhD.
Vydalo **Publisher**	Vydavateľstvo EKONÓM, Dolnozenská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic http://www.euba.sk/pracoviska/utvary-riadene-rektorom/centrum-podnikatelskych-cinnosti-a-univerzitnych-sluzieb/vydavatelstvo-ekonom
Rok vydania **Year of publication**	2014
Náklad **Number of Prints**	100 kusov 100 Pieces
Počet strán **Number of Pages**	563

ISBN 978-80-225-3867-1