ZBORNÍK VEDECKÝCH STATÍ
pri príležitosti Týždňa vedy a techniky

DAS SAMMELBUCH DER WISSENSCHAFTLICHEN BEITRÄGE
zur Woche der Wissenschaft und Technik

EKONOMIKA, FINANCIE A MANAŽMENT PODNIKU VI.

ÖKONOMIK, FINANZEN UND MANAGEMENT VON UNTERNEHMEN VI.

FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU EU V BRATISLAVE



2012

Vedeckí recenzenti:
Dr. h. c. prof. Ing. Miroslav Grznár, DrSc.
prof. Ing. Milan Rajňák, DrSc.

Zostavovatelia:
prof. Ing. Miroslav Majtán, CSc.
doc. Ing. Peter Markovič, PhD.

ISBN: 978-80-225-3500-7

PRÁCA S INFORMÁCIAMI PRI FINANČNOM ROZHODOVANÍ
INFORMATION PROCESSING IN FINANCIAL DECISION MAKING

Kamil Adamík[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Behavioral Finance, Behavioral Economics, Financial Decision Making, Heuristics, Information Overload, Framing

JEL KLASIFIKÁCIA
D03, G02, G11

ABSTRAKT

The goal of this article is to provide an overview of basic approaches on information seeking, processing and use in complex financial decision making. In theory, these aproaches are mainly heuristics, information overload and information presentation and its impact on final financial decisions. Some of the factors and effects from these fields, influencing financial decision making, are then observed through the experimetnal study of fictional asset allocation.

ÚVOD

V rámci skúmania finančného rozhodovania je dôležité sledovanie práce rozhodovateľa s informáciami. Pochopenie hodnotenia finančných produktov očami investora môže napomôcť finančným inštitúciám pri vytváraní ponuky možných investícií pre klientov. Na druhej strane, uvedomenie si určitých nástrah a nedostatkov, ktorých sa môže investor pri výbere produktov a posudzovaní informácií o nich dopustiť, môže pomôcť práve ľuďom, ktorí vykonávajú dôležité finančné rozhodnutia. V nasledujúcom článku sa budeme venovať prístupu k informáciám pri vykonávaní finančných rozhodnutí. Po teoretickej stránke, najmä kategóriám, ktoré vyplývajú z nám prirodzenej snahy eliminovať, či nevyužívať niektoré informácie pri rozhodovaní a tiež schopnostiam informácií, resp. ich poskytovateľov ovplyvňovať rozhodnutia. Na experimentálnych údajov potom poukážeme na niektoré faktory pri konkrétnych finančných rozhodnutiach v laboratórnych podmienkach.

HEURISTIKY

Za heuristický môžeme označiť prístup, ktorý je založený na intuícii, obmedzenom množstve spracúvaných informácií a snahe o znížene kognitívnej námahy pri dosahovaní rozhodnutia v snahe o zabezpečenie čo najlepšieho pomeru medzi vloženou námahou a vyplývajúcim výsledkom. Podľa Shaha a Oppenheimera (2008) sú heuristiky v rámci usudzovania a rozhodovania charakterizované narúšaním základných predpokladov normatívneho prístupu k rozhodovaniu medzi viacerými alternatívami. Heuristické rozhodovanie znižuje kognitívnu námahu prostredníctvom zjednodušovania týchto piatich predpokladov:

1. Skúmajú menej atribútov
2. Redukujú náročnosť spojenú so získavaním a ukladaním informácií

[1] Ing. Kamil Adamík, interný doktorand na Katedre podnikových financií Fakulty podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, kamil.adamik@yahoo.com

3. Zjednodušujú vážiace princípy pre jednotlivé atribúty
4. Integrujú menšie množstva informácií
5. Skúmajú menej alternatív.

Bežný prístup predpokladajúci, že k čo najlepšiemu rozhodovaniu je potrebné, čo najväčšie množstvo, čo najpresnejších informácií chápe heuristiky skôr ako stratégiu, ktorá vedie k suboptimálnym rozhodnutiam a na ktorú sa spoliehame len preto, že naša kognitívna kapacita je obmedzená. Preto je to pre nás subjektívne výhodný prístup. Vďaka nemu máme v súvislosti s rozhodovaním nižšie „náklady" a tým pádom sa skôr uspokojíme s dosiahnutým rozhodnutím. Tento prístup je založený na *kompromise medzi námahou a presnosťou rozhodnutia* (*accuracy-effort trade-off*). Gerd Gigerenzer, ako nadšený zástanca heuristík, navrhuje na tento fenomén odlišný pohľad. Tvrdí, že heuristiky môžu byť presnejšie ako komplexné rozhodovacie procedúry, pričom *„túto presnosť dosahujú úspešným využívaním vyvinutých mentálnych schopností a faktorov okolia."* (Gigerenzer, Hertwig, Pachur, 2011, s.4) Tento prístup nahrádza kompromis medzi námahou a presnosťou *menej je viac efektom* (*less-is-more effect*). Tento efekt hovorí o tom, že ľudia sa spoliehajú na heuristiky nie len preto, aby ušetrili svoju námahu, ale aj kvôli tomu aby, dosiahli väčšiu presnosť ako pri stratégiách, ktoré extenzívne vyhľadávajú a využívajú množstvo informácií. Takéto uvažovanie môže byť v súlade s konceptom informačného preťaženia, keďže podľa autorov menej je viac efekt *„neznamená, že čím menej informácií sa použije, tým je výkon lepší. Skôr hovorí o existencii určitého bodu, od ktorého sa viac informácií, alebo prepočtov, stáva škodlivým, bez ohľadu na náklady."* (Gigerenzer, Hertwig, Pachur, 2011, s.5).

INFORMAČNÉ PREŤAŽENIE

Vo výbere finančných a investičných produktov, sprostredkovateľov, obchodných i nákupných rozhodnutiach, sa človek bežne stretáva s obrovským množstvom možností, z ktorých si môže vyberať. Je samozrejmé, že je žiaduce, aby sme mali pred sebou možnosť výberu. Ako dokázal už klasický výskum tímu Zuckermann, Porac, Lathin, Deci „*subjekty, ktoré si môžu vybrať aktivitu a jej časové zaradenie – inými slovami, ktorí konajú do určitej miery v zhode so svojou slobodnou vôľou – sú viac vnútorne motivovaní ako tí, ktorí vykonávajú tú istú aktivitu, bez možnosti voľby"* (Zuckermann a kol., 1978). Sme teda všeobecne radšej a spokojnejší, ak si môžeme vybrať z viacerých možností. Nadobúdame tým pocit slobody, súladu so svojimi vnútornými hodnotami, či preferenciami. Takisto je logická úvaha, že čím viac možností je nám predostretých, tým väčšmi existuje možnosť, že v nich nájdeme tú, ktorá sa zhoduje s našimi preferenciami a o to spokojnejší by sme mali byť. V prípade komplexných problémov (a to aj v menej závažných oblastiach) sa ale ukazuje, že mať možnosť výberu z mnohých možností, či dostať k dispozícii veľké množstvo informácií týkajúcich sa predmetu rozhodovania nemusí viesť k žiadaným výsledkom. Kým nedostatok možností môže znamenať, že sa snažíme hľadať nové alternatívy, keďže necítime ich dostatok, tak na druhej strane, niekedy už pridanie jednej možnosti môže viesť k odkladaniu rozhodnutia, či snahe úplne sa mu vyhnúť (Shafir, Simonson, Tversky, 1993). So vzrastom komplexnosti rozhodnutia dochádza k tendencii vyhľadávať mentálne skratky, konať heuristicky, či ukončovať svoje rozhodnutie už pri nájdení ako tak dostačujúceho riešenia. Timmermans (1993, in Ieyngar, Lepper, 2000) ukázal, že u rozhodujúcich vzrastá tendencia využívať eliminačné stratégie rozhodovania v 21% prípadov ak mali predostreté tri možnosti, v 31% prípadov pri šiestich možnostiach a až v 77% prípadov, ak mali možností deväť.

„Informačné preťaženie nastáva v prípade, keď množstvo informácií k dispozícii prekročí hranicu, za ktorou už človek neodkáže tieto informácie spracovávať. Ak k tomu dôjde, môže sa objaviť stres a nepokoj, čo robí dodatočné informácie skôr škodlivými ako nápomocnými.“ (Agnew, Szykman, 2010, s.25). To môže vo výsledku znamenať nie len odmietanie rozhodnutia, zlé rozhodnutie, ale aj individuálnu nespokojnosť s rozhodnutím a všeobecné nepohodlie pri vykonávaní rozhodnutia.

Eppler a Mengisová (2004, s.332) zhŕňajú päť skupín príčin informačného preťaženia, medzi ktoré patria: personálne faktory, vlastnosti informácií, úlohy a procesy, ktoré majú byť prostredníctvom rozhodnutia vyriešené, organizačný dizajn, alebo štruktúra a napokon informačné technológie.

V prípade finančného rozhodovania môžeme hovoriť o najväčšej dôležitosti personálnych charakteristík rozhodujúceho a charakteristikách samotných informácií v týchto konkrétnych momentoch (Agnewová, Szykmanová, 2010, s. 26):

- *Množstvo prezentovaných informácií* o alternatívach – koľko informácií poskytnúť svojim zákazníkom pri rozhodovaní, je dôležitou otázkou pre finančných sprostredkovateľov. Je samozrejmé, že otázka investovania je zvyčajne pomerne komplexnou a náročnou témou a preto je nutné, aby mal rozhodujúci zabezpečené dostatočné množstvo informácií. Nie je možné vykonávať rozhodnutie o alokácii veľkej sumy nasporeného kapitálu bez dostatočných informačných podkladov. Naproti tomu, ale môže nadbytočné množstvo informácií viesť k prehnanému zaplaveniu subjektu rozhodovania údajmi, ktoré môže viesť k skratkám namiesto plnohodnotnej úvahy o rozhodnutí. Stretávame sa tiež s faktom, že ľudia majú tendenciu využívať väčšie množstvo informácií v prípade ak sú s ich získavaním spojené nižšie náklady, resp. nižšie úsilie, či menšia strata času. *„Toto naznačuje, že ak by boli informácie o investičných možnostiach prezentované spôsobom, ktorý je jednoduchší na používanie, potom by mali investori zažívať menšiu úroveň informačného preťaženia a skôr by využívali viac informácií pri rozhodnutiach o alokácii svojich aktív.“* (Agnew, Szykman, 2010, s. 26)
- Zdrojom informačného preťaženia môže rovnako byť aj *množstvo alternatív*, ktoré má rozhodujúci k dispozícii. Príliš široký výber možností, môže totiž to viesť k obmedzovaniu rozhodnutia. Iyengarová a Lepper (2000) navrhujú dve možné vysvetlenia tejto situácie. Možnosť prehnane širokého výberu vedie k tomu, že ľudia využívajúc heuristiky, smerujú k nižšiemu záujmu naozaj hľadať rozhodnutie, ktoré vystihuje ich preferencie. Druhé možné vysvetlenie je, že v prípade komplexnej voľby sú rozhodujúci, práve naopak, viac zaangažovaní, cítia sa zodpovednejšie za výsledok svojho rozhodovania. Tento vplyv ich ale vedie k neschopnosti investovať do dostačujúceho skúmania čas a kognitívne úsilie. Keďže zväzujúca zodpovednosť môže po rozhodnutí viesť k väčšej ľútosti a k nespokojnosti so svojím výberom. Takýto prístup vedie k paradoxu (autori ale naznačujú jeho výskyt empirickým testovaním), ktorý hovorí o tom, že na jednej strane máme záujem mať čo najširšiu paletu možností s čo najväčším množstvom informácií k dispozícii, dokonca takéto rozhodovanie považujeme za uspokojujúcejšie, no zároveň vedie k silnejším pocitom frustrácie, ľútosti a k následnému zmätočnému konaniu pri analýze a hodnotení informácií.
- *Komplexnosť rozhodovacieho problému* ako takého má tiež významný dopad na preťaženie rozhodujúceho. Subjekt rozhodovania sa môže v takomto prípade uchýliť k výberu takej

možnosti, ktorá si vyžaduje čo najmenšie množstvo námahy, alebo od rozhodovania ako takého upustí. Ukážkovým príkladom takéhoto komplexného problému a aj jeho riešenia je výber plánu dôchodkového sporenia. Toto rozhodnutie je často náročné, najmä preto, že sa týka ďalekej budúcnosti. V mnohých prípadoch, aby sa zabránilo nedostatočnému nasporeniu občanov v dôchodkovom veku, dochádza k automatickému zahrnutiu do tejto schémy s určitým preddefinovaným výberom možnosti. Ľudia berú takýto výber ako jednoduchý a pre systém je to cesta „najnižšieho odporu".

- *Podobnosť alternatívnych možností výberu* môže taktiež viesť ku komplikácií finančného rozhodnutia z dôvodu pocitu informačného preťaženia. S rastom ponúkaných možností, napríklad rôznych fondov, môže dochádzať k zosilňovaniu pocitu ich podobnosti. Podnetom na takúto situáciu je aj výber medzi viacerými sprostredkovateľmi, ktorí často vo finančnej oblasti ponúkajú podobné portfólio možností. Podobnosť môže takisto viesť k pocitu preťaženia, keďže je náročné, na základe prvotne dostupných informácií, dostatočné dobre rozlišovať medzi možnosťami. Z tohto by vyplývalo, že výraznejšie odlišné alternatívy majú pozitívny vplyv na jednoduchosť rozhodovania.
- Z personálnych charakteristík rozhodujúceho môžeme za veľmi dôležitú považovať jeho *expertnosť v oblasti financií*. Jeho vlastné vedomosti o financiách, či už z teoretického hľadiska, alebo v oblasti finančných produktov môžu mať výrazný vplyv na prácu s informáciami. Vo výskumoch spotrebiteľského správania sa zistilo, že vzťah medzi vedomosťami a vyhľadávaním informácií opisuje obrátená U-krivka. Experti necítia potrebu vykonávať vyčerpávajúce vyhľadávanie informácií, lebo majú podľa ich názoru dostatočné vedomosti a skúsenosti v danej oblasti. Ľudia s priemernými vedomosťami, vyhľadávajú viac, lebo majú síce základné porozumenie problému, no necítia, že vedia dosť na to, aby vykonali fundované rozhodnutie. Tak si uvedomujú dôležitosť skúmania charakteristík jednotlivých alternatív. Začiatočníci, bez základných vedomostí v oblasti, ktorí by potrebovali najviac informácií k svojmu rozhodnutiu konajú práve naopak. Vzhľadom na to, že nemajú kam zaradiť dodatočne získané informácie, často konajú veľmi skratkovito a o ďalšie informácie nemajú záujem, alebo ich nevedia využiť.

PREZENTÁCIA INFORMÁCIÍ A FRAMING

Odhliadnuc od klasickej predstavy racionálneho investora, ktorý sa za každých okolností rozhodne rovnako bez ohľadu na to, akým spôsobom sú mu informácie o možnostiach predostreté, musíme uznať, že spôsob prezentácie informácií má významný vplyv na to, ako prebieha rozhodovanie, akým spôsobom rozhodujúci hodnotí alternatívy, a často aj to, čo si vlastne vyberie. Spôsob prístupu k informáciám, nutnosť ich vyhľadávania, počet naraz predstavených alternatív atď., to všetko môže mať dopad na rozhodovanie. Najvýznamnejšie však prezentácia informácií vplýva na rozhodujúceho v prípade, ak dochádza k ich „prifarbovaniu" určitým spôsobom – vtedy hovoríme o framingu.

Framing hovorí o skutočnosti, že ľudia majú tendenciu reagovať rôzne aj na rovnaké situácie, vybrať iné riešenia rovnakých problémov v prípade ak sú odlišne formulované. Tento fenomén popísali A. Tversky a D. Kahneman (Tversky & Kahneman, 1980).

Spomínaní autori ešte poukázali aj na rôzne typy framingu (*The Framing of Acts, The Framing of Contingencies, The Framing of Outcomes*). Neskôr ukázali i to, že framing predstavuje ďalšiu zo skutočností odporujúcich Teórii očakávaných úžitkov, keďže pôsobí proti viacerým jej základným predpokladom (Tversky & Kahneman, 1986) a vyvracia aj domnienku, že človek sa rozhodne rovnako bez ohľadu na spôsob podania problému (*failing of invariance*). S touto problematikou priamo súvisí aj problém odlišovania pri posudzovaní možností spoločne

a oddelene. Ľudia majú tendenciu veriť hodnoteniu predmetu vykonanému v porovnaní s iným, aj keď jeho výsledok nemusí reálne zodpovedať ich preferenciám, či viesť k ich najvyššej spokojnosti (*distinctive bias*) (Hsee & Zhang, 2004).

Agnewová so Szykmanovou (2010) poukázali na silu framingu v prípade investovania do anuít. Trh s anuitami je vo všeobecnosti menší ako by sa možno dalo očakávať a ukazuje sa, že ľudia o nich nemajú dostatočný záujem v porovnaní s inými investíciami. Výskumy ukazujú (Brown, 2008 *in* Agnew, Szykman, 2010), že anuity sa stávajú viac preferovanými, ak sú prezentované skôr v podobe spotrebného, nie investičného statku. Toto by naznačovalo, že nízky záujem o anuity vyplýva z ich postavenia ako investície. Spomenuté autorky prezentovali vo svojom experimente potenciálnym investorom fiktívne možnosti nákupu anuít, alebo fondov, pričom v jednom prípade bola pri ich prezentácii zvýhodnená anuita, v druhom investícia, v treťom ani jedno. Ich experiment ukázal, že tí, ktorým boli framingom vyzdvihnuté výhody anuity mali o ňu najväčší záujem, a tí, ktorých framing bol nasmerovaný skôr na výhody investície si ju vyberali v najmenšom počte prípadov.

Weber a kol. (2000, in Krichler, Maciejovsky, Weber, 2010) skúmal „framing obdarovaním“ (endowement framing) a jeho vplyv na trhové ceny. Účastníci experimentu získali buď peniaze plus určité množstvo aktív (dlhá pozícia, pozitívny framing), alebo väčšie množstvo peňazí a k tomu štátom zaručené záväzky (krátka pozícia, negatívny framing). V celkovej hodnote bolo ich bohatstvo rovnaké. V súlade s teóriou vyhliadok došlo k výraznejšiemu nadhodnocovaniu cien na trhu medzi účastníkmi, ktorí boli ovplyvnení negatívnym framingom.
Krichle, Maciejovsky a Weber (2010) tiež ukázali, že vplyvom negatívneho, alebo pozitívneho framingu môže dochádzať k vytváraniu konkrétnych vzorov na trhu, kde investori očakávajúci nižšie dividendy predávali svoje akcie investorom absolvujúcim pozitívny framing a naopak.

VÝSKUM

Prepočty, ktoré sú súčasťou tohto príspevku vyplývajú z výskumu zostrojeného Vladimírom Balážom z prognostického ústavu Slovenskej Akadémie Vied, ktorému chcem týmto poďakovať za zapojenie do tohto experimentu. Výskum sa týka komplexnej voľby, konkrétne multiatributívneho rozhodovania o výbere produktu, pri ktorom v jednej časti ide aj o skúmanie rozhodovania v oblasti alokácie financií (tejto časti sa bude príspevok ďalej venovať). Účastníci prieskumu mali za úlohu vyberať si z finančných produktov, do ktorých mali vložiť fiktívnych 10 000 eur, v troch rôznych verziách výberu:
a) *binárna voľba*, bez označenia investičnej kategórie, s obmedzeným prístupom k informáciám – respondenti mali k dispozícii dve možnosti, z ktorých každá bola charakterizovaná ôsmymi atribútmi (riziko, výnos, vstupný poplatok, optimálny čas investovania, ročné poplatky, dostupnosť peňazí bez zaplatenia pokuty, výstupný poplatok, značka). Informáciu o každom atribúte si museli vyžiadať, pričom im mohlo byť poskytnutých len 50% informácií.
b) *komplexná voľba* s označenými investičnými kategóriami a neobmedzeným prístupom k informáciám – respondent má k dispozícii pätnásť finančných produktov v piatich investičných kategóriách (peňažné podielové fondy, termínované vklady, akciové podielové fondy, investičné životné sporenie, doplnkové dôchodkové sporenie), pričom produkty sú charakterizované tými istými ôsmymi atribútmi. Respondent si ale môže vyžiadať akékoľvek množstvo informácií.
c) *diverzifikácia sumy* – respondent už nemusí vybrať jeden produkt, do ktorého vloží všetky prostriedky, ale môže ich rozvrhnúť na ľubovoľný počet z 15 ponúknutých produktov, o ktorých nemusí informácie zisťovať; má ich predložené v ich úplnosti. Diverzifikácia prebieha v dvoch modifikáciách. V prvej má respondent k dispozícii všetky informácie. Rovnako i v druhej, no atribúty značky a investičné kategórie sú neprístupné.

Pri všetkých rozhodnutiach sú okrem vybratých produktov zaznamenávané aj určité okolnosti sprevádzajúce respondentovo rozhodnutie – komfort rozhodovania (na stupnici od 1 do 10 – čím viac tým vyšší komfort), stupeň istoty rozhodnutia (v percentuálnej miere) a dôvody rozhodnutia. Súčasťou informácií o respondentovi je tiež jeho subjektívne vnímaná miera vedomostí o finančných produktoch.

Pri pozorovaní výberu informácií sme mali možnosť posúdiť, ktorý z atribútov jednotlivých možností je pre rozhodovateľov najdôležitejší. Ukázalo sa, že hypotetickí investori za najdôležitejšie atribúty považujú *výnos* a *riziko*. Zaujímavé je, že atribút optimálny čas investovania si v binárnej voľbe respondenti vybrali vo viac ako polovici prípadov, pričom pri výbere z pätnástich produktov už táto charakteristika produktov nebola ani zďaleka taká žiadaná. Naopak *značka*, ako jediný z atribútov zaznamenala, na rozdiel od ostatných charakteristík aj pomerný aj absolútny nárast v záujme o ňu. Za najmenej zaujímavý argument pre výber finančného produktu bol respondentmi považovaný *poplatok pri výstupe*. Je možné, že tento fakt sa dá pričítať k faktu, že výstupný poplatok sa týka ďalekej budúcnosti.

Vo všeobecnosti môžeme konštatovať, že pri poskytnutí väčšej palety možností na výber dochádza k poklesu informácií, ktoré si respondenti vyžadujú. Samozrejme nie v absolútnych číslach, ale v pomere k poskytnutým možnostiam. Toto je v súlade s využívaním iných ako normatívnych stratégií rozhodovania.

Binárna voľba:		Komplexná voľba:	
Riziko	*82,79%*	Riziko	*55,69%*
Výnos	*82,47%*	Výnos	*54,63%*
Optimálny čas investovania	*51,14%*	Ročné poplatky	*27,99%*
Ročné poplatky	*44,48%*	Značka	*27,75%*
Vstupný poplatok	*38,15%*	Optimálny čas investovania	*26,95%*
Dostupnosť peňazí bez pokuty	*34,25%*	Dostupnosť peňazí bez pokuty	*24,07%*
Značka	*23,38%*	Vstupný poplatok	*23,03%*
Poplatok pri výstupe	*22,24%*	Poplatok pri výstupe	*16,93%*

Tabuľka 1: Atribúty investícií vyžadované respondentmi vo výskume, *Zdroj: vlastné spracovanie*

V rámci tohto príspevku sa ďalej zamierame na sledovanie tých súvislostí rozhodovania, ktoré sú naznačené aj v jeho predchádzajúcich častiach. Na vplyv narastania počtu možností, spôsobu prezentácie informácií a osobných charakteristík (subjektívnej finančnej expertnosti) na rozhodnutia.

a) vplyv počtu možností a množstva informácií na rozhodovanie – v rámci tejto oblasti vplyvu informácií na rozhodovanie sme sledovali jednak vplyv na komfort a istotu rozhodovania respondenta a jednak, či je možné nárastom počtu možností a dostupných atribútov ovplyvniť preferencie rozhodujúceho.

Pri sledovaní istoty a komfortu sme namerané hodnoty podrobili komplexnému skúmaniu v programe STATGRAPHICS (ktorý využívame aj na ďalšie štatistické hodnotenie údajov, ktoré prebieha vždy na hladine spoľahlivosti 95%). Hodnoty pociťovanej istoty i komfortu sme porovnávali jednak vo viacvzorkovej analýze za jednotlivé opakovania rozhodnutí a i za priemerné hodnoty respondentov v jednotlivých typoch rozhodnutí (ANOVA, Variance Check, Kruskal-Wallis test, Mood's median test) a taktiež dvojvzorkovej analýze priemerných hodnôt respondentov za jednotlivé typy rozhodnutí (Comparison of means, Comparison of standard

deviations, Comparison of medians – W test, Kolmogorov-Smirnov test). Z dôvodu rozsahu nebudeme uverejňovať celé výsledky analýzy, ale poukážeme len na závery. Vo väčšine testov sa ukázalo, že neexistuje žiadna štatisticky významná odlišnosť medzi jednotlivými meraniami hodnôt istoty a komfortu rozhodovania. Respondenti teda nepociťovali žiadne významné odlišnosti v sledovaných charakteristikách rozhodnutia. Jediné štatisticky významné rozdiely sa ukázali v oblasti rozptylu hodnôt v niektorých špecifických prípadoch. V rámci sledovania *istoty* došlo k zaznamenaniu štatisticky významných zmien v štandardnej odchýlke pri porovnávaní *binárnej* voľby s voľbou *komplexnou* i s *diverzifikáciou*. V informačne náročnejších úlohách teda došlo k výraznejšej variabilite v hodnotách istoty v porovnaní s binárnym výberom. Pri sledovaní *komfortu* došlo k štatisticky významnej odlišnosti v štandardných odchýlkach pri viacvzorkovej analýze v rámci priemerných hodnôt jednotlivých typov rozhodnutí.

		I.	II.	III.	IV.
Istota (%)	Binárna	70,31 (22,72)	65,79 (19,65)	70,19 (17,25)	75,00 (18,21)
	Komplexná	68,05 (21,38)	72,07 (18,53)	73,45 (20,18)	71,65 (21,31)
	Diverzifikácia	73,62 (21,52)	70,05 (20,76)		
Komfort	Binárna	6,58 (2,42)	6,19 (2,33)	6,58 (1,91)	6,97 (1,99)
	Komplexná	6,21(2,26)	6,83 (2,23)	6,84 (2,16)	7,10 (2,31)
	Diverzifikácia	6,60 (2,51)	6,38 (2,54)		

Tabuľka 2: Priemerné hodnoty istoty a komfortu rozhodovania so štandardnými odchýlkami, *Zdroj: vlastné spracovanie*

Vplyv množstva a prezentácie informácií sme skúmali na špecifických prípadoch, pri ktorých si respondenti vybrali v rámci prvej komplexnej voľby (v nej sa nachádzali možnosti totožné s možnosťami, ktoré boli vybraté do binárnych volieb) niektorý s produktov, ktoré mali k dispozícii aj v rámci binárneho rozhodovania. V týchto prípadoch sme pozorovali, či ich preferencie zostanú nemenné a neovplyvnia ich ostatné prítomné možnosti. Východiskom tohto sledovania je hypotéza, že ak v binárnej voľbe dá respondent prednosť A>B, mal by v komplexnej voľbe z 15 produktov vybrať buď A, alebo, ktorýkoľvek iný produkt okrem B. Inými slovami, nie je dôvod prečo by mal niekto pri 2 možnostiach odmietnuť produkt, ktorý si vyberie pri 2+13 možnostiach. Respondentov, pre ktorých platilo, že si vyberali produkty binárnej voľby aj v prvej komplexnej voľbe, bolo 28. Preukázalo sa, že dvanásti (42,86%) svojim rozhodnutím v komplexnej voľbe aspoň raz popreli svoje rozhodnutie vo voľbe binárnej. To znamená, že uprednostnili ten produkt, ktorý prvotne odmietli, pred tým, ktorý si pôvodne vybrali.

b) vplyv spôsobu prezentácie informácií na diverzifikáciu – keďže respondenti vykonávali dve diverzifikácie fiktívnych prostriedkov, ktoré sa od seba odlišovali spôsobom prezentácie a poskytnutia informácií, môžeme poukázať na to, do akej miery tieto zmeny prispeli k odlišnému rozhodovaniu respondentov. V prvom variante mali k dispozícii všetky dostupné informácie, v druhom im nebola poskytnutá investičná kategória a značka produktu. Produkty si ale zachovali porovnateľné charakteristiky a každý z tých v prvom variante mal svoj ekvivalent vo variante druhom. Do akej miery sa respondenti pri alokácii prostriedkov rozhodli v oboch prípadoch podobne? Pri porovnávaní sme stanovili hranicu nasledovne – ak respondent v druhej diverzifikácii rozložil menej ako 50% prostriedkov ekvivalentne, jeho rozhodnutie budeme považovať za *odlišné*, ak podobne alokoval 50 – 99% prostriedkov, budeme jeho rozhodovanie

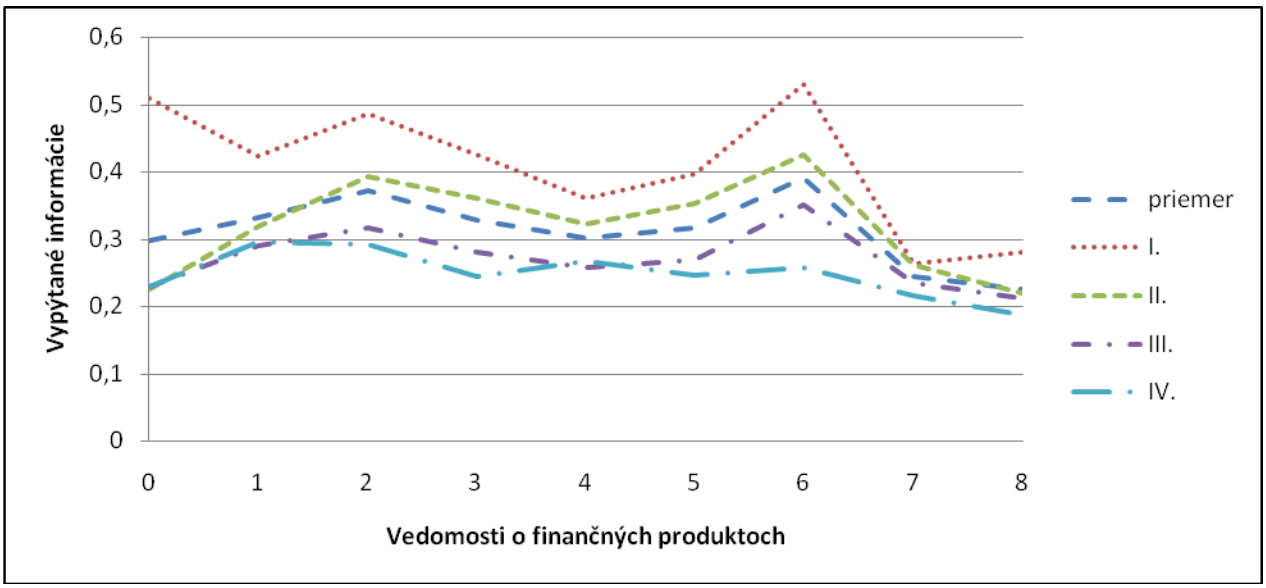
považovať za *čiastočne* ekvivalentné, a ak alokoval 100% prostriedkov do rovnakých produktov (aj v prípade, že nezachoval rovnaký pomer jednotlivých variantov na celej sume), jeho rozhodnutie bolo považované za *ekvivalentné*. Výsledky sú v tabuľke 3. Môžeme vidieť, že viac ako polovica respondentov rozložila, po odstránení názvu investičnej kategórie a značky svoje prostriedky odlišne od svojho prvého rozhodnutia.

Rozhodnutie	odlišné	čiastočne	ekvivalentné
Počet	43	18	16
Podiel	55,84%	23,38%	20,78%

Tabuľka 3: Rôzne postupy respondentov v odlišných variantoch diverzifikácie, *Zdroj: vlastné spracovanie*

Aký dosah na schopnosť „prekuknúť" takúto zmenu v poskytnutých informácií má subjektívne vnímaná znalosť finančných produktov? Ukazuje sa, že žiadnu. Aj keď priemerné hodnoty s prechodom od odlišných k ekvivalentným diverzifikáciám rastú – 3,46; 3,78; 3,81; na hladine spoľahlivosti 95% neexistuje žiadna štatisticky významná odlišnosť v hodnotách pociťovanej finančnej expertnosti medzi jednotlivými skupinami odlišne diverzifikujúcich respondentov.

c) súvislosť subjektívne pociťovanej znalosti finančných produktov a získavania informácií – V literatúre (Agnew, Szykman, 2010) naznačená súvislosť finančných znalostí a vyhľadávania informácií potrebných k rozhodnutiu hovorí o tom, že medzi týmito charakteristikami existuje vzťah popísaný krivkou obráteného U. Teda, tí, ktorí majú v danej oblasti málo vedomosti vyhľadávajú málo informácií, s nárastom vedomostí rastie aj snaha získať viac informácií k rozhodnutiu, no len do určitého bodu, kedy subjektívny pocit „dostatočných znalostí" spôsobuje nezáujem o veľké množstvo informácií pri rozhodovaní. V našom prípade sme sledovali vzťah medzi pocitom expertnosti a požadovaným množstvom informácií na komplexných voľbách respondentov. Tí v nich mali možnosť, v každom variante, nadobudnúť osem atribútov pre pätnásť produktov. Dokopy teda 120 informácií. Množstvo vypýtaných informácií v experiment, vzhľadom na znalosti finančných produktov, pre jednotlivé komplexné voľby (I, II, III, IV) i v priemere, môžeme znázorniť v nasledujúcom grafe:



Graf 1: Vzťah medzi požadovanými informáciami a vedomosťami o finančných produktoch, *Zdroj: vlastné spracovanie*

Nepodarilo sa nám teda dokázať závislosť v podobe obrátenej krivky U medzi týmito veličinami, aj keď môžeme vidieť, vo väčšine prípadov, pokles záujmu o dodatočné informácie pri najvyšších a najnižších pociťovaných vedomostiach o finančných produktoch. Výsledkom polynomickej regresie druhého stupňa z priemerných hodnôt je regresná funkcia *Vypýtané informácie = 0,321804 + 0,0169434*Vedomosti-0,00344501*Vedomosti^2.* Vzhľadom na ukazovatele p-hodnôt pre parametre funkcie, aj v rámci ANOVA (p>0,05), ale nemôžeme povedať, že medzi týmito premennými existuje štatisticky významná závislosť na danej hladine spoľahlivosti.

DISKUSIA

V rámci vyhľadávania informácií a vnímania ich dôležitosti môžeme konštatovať, že hlavné kategórie, ktoré respondenti využívali, a mali o ne záujem, boli riziko a výnos. Na opačnej strane záujmu stoja poplatky pri výstupe. Pri sledovaní množstva vypýtaných informácií je jasné, že s narastaním množstva možností, dochádza u ľudí k tendencii vypýtať si pomerne menej informácií, ako keď majú pred sebou len dve možnosti. A to aj napriek tomu, že v komplexnej voľbe bol prístup k informáciám neobmedzený. Tento postup je v súlade s heuristickým názorom, že pri rozhodovaní jednoducho v rámci úspory kognitívnej námahy klesá potreba človeka vyhľadávať dodatočné informácie. Tie filtruje a rozhoduje sa vďaka tomu rýchlejšie.

V rámci *vplyvu počtu možností a množstva informácií na rozhodovanie* nemôžeme hovoriť o významnom rozdiele medzi pociťovaným komfortom a istotou rozhodovania v závislosti od množstva alternatív a informácií o atribútoch – aspoň nie v rozmeroch, v ktorých bol vykonávaný experiment. Je dosť možné, že je to spôsobené práve eliminániou, pre respondentov, nadbytočných informácií, čím udržali svoju psychickú pohodu na dobrej úrovni.

Pomerne zvláštnu skutočnosť, že u dvanástich respondentov došlo k zmene preferencií medzi binárnou a komplexnou voľbou nemožno prisúdiť len zvýšenému počtu možností. Svoju úlohu mohla zohrať aj prezentácia informácií, ktorá tento krát hovorila aj o tom, o akú investičnú kategóriu ide. Významným faktorom, ale mohla byť odlišnosť binárnej a komplexnej voľby v podobe dostupnosti informácií. Kým v binárnej voľbe bolo možné maximálne získať polovicu informácií, v komplexnej voľbe nie je množstvo obmedzené. Medzi množstvom nadobudnutých

informácií o produktoch vybratých týmito respondentmi existuje významný štatistický rozdiel, pričom v v binárnej voľbe mali o víťaznom produkte v priemere 47,09% zo všetkých atribútov a pri komplexnej voľbe to bolo až 66,66% zo všetkých informácií o atribútoch jednotlivých produktov.

Pre *vplyv prezentácie informácií na diverzifikačné stratégie* môžeme konštatovať, že respondenti preukázali určitú neschopnosť naučiť sa a poznať charakteristické znaky ponúkaných produktov. V opačnom prípade by mali byť diverzifikácie viac ekvivalentné. Na druhej strane treba dodať, že diverzifikácie neboli dve odlišne prezentované varianty rozhodnutí medzi úplne rovnakými možnosťami, ale len možnosťami ekvivalentnými. Doplňujúci výskum by mohol skúsiť odhaliť, čo by sa stalo ak by takéto diverzifikácie prebiehali medzi rovnakými, len odlišne prezentovanými možnosťami.

V rámci *súvislostí medzi subjektívne vnímanými finančnými znalosťami a vyhľadávaním informácií* je nutné zdôrazniť, že v rámci prieskumu sme nemali k dispozícii žiadnych (subjektívne vnímaných) finančných expertov (čísla 9, 10 na stupnici). Vďaka tomu môžu byť výsledky do určitej miery skreslené. Mimo toho, je možné nájsť vhodný regresný model tvaru obrátenej paraboly, ktorý by popisoval vzťah medzi spomenutými premennými, no významný prepad v strede vedomostnej škály nie je v súlade s predpovedanými hodnotami.

ZÁVER

Niektoré z efektov uvádzaných v literatúre a ďalších boli v rámci experimentu čiastočne potvrdené; napr. eliminácia informácií pri ich veľkom poskytnutom množstve, možné narušenie preferencií stúpajúcim množstvom možností, menší záujem o dodatočné informácie u ľudí najmenej a najviac sa pohybujúcich v problematike, fakt, že ľudia chcú mať viac možností, no neskúmajú všetky dodatočné možnosti a ich atribúty. Iné efekty, ako vzťah obrátenej krivky U medzi vedomosťami a vyhľadávanými informáciami, alebo zvyšovanie nepohodlia s rastúcim množstvom poskytnutých informácií sa skôr nepotvrdili. Poukazujeme aj na ďalšie možnosti výskumu v tejto oblasti, ktoré by mohli byť užitočné pri vytváraní možností investičných, penzijných plánov pre klientov finančných inštitúcií, alebo, na druhej strane, pre všetkých ľudí, ktorí majú záujem lepšie pochopiť podstatu procesov prebiehajúcich pri vykonávaní komplexných rozhodnutí. Tento príspevok je výsledkom riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0187/11 „Identifikácia a experimentálne skúmanie determinantov finančného rozhodovania o dlhodobých investíciách v podmienkach ekonomických kríz“.

POUŽITÁ LITERATÚRA

AGNEW, J. – SZYKMAN, L. 2010. Information overload and information presentation in financial decision making In: Brian, B.(ed). 2010. *Handbook of Behavioral Finance*. Northampton: Edward Elgar Publishing. 435 s., ISBN 978-1-84844-651-9

EPPLER, M.J. – MENGIS, J. 2004. The Concept of Information Overload: A Review of Literature from Organization Science, Accounting, Marketing, MIS, and Related Disciplines In *The Information Society* ISSN 1087-6537, vol. 20, s. 325–344

GIGERENZER, G. - HERTWIG, R. - PACHUR, T. (eds.). 2011. *Heuristics: The foundations of adaptive behavior*. Oxford: Oxford University Press. 912 s., ISBN 978-0-19974-428-2

HSEE, C.K. - ZHANG, J. 2004. Distinction Bias: Misprediction and Mischoice Due to Joint Evaluation In *Journal of Personality and Social Psychology*, ISSN 0022-3514, Vol. 86, No. 5, s. 680 - 695

IYENGAR, S.S. – LEPPER, M.R. 2000. When Choice is Demotivating: Can One Have Too Much of a Good Thing? In *Journal of Personality and Social Psychology*, ISSN 0022-3514 vol. 79, No. 6, s. 995-1006
RICHLER, E. – MACIEJOVSKI, B. – WEBER, M. 2010. Framing effects, selective information and market behavior: an experimental analysis In: Brian, B.(ed). 2010. *Handbook of Behavioral Finance*. Northampton: Edward Elgar Publishing. 435 s., ISBN 978-1-84844-651-9
SHAFIR, E. – SIMONSON, I. – TVERSKY, A. 1993. Reason-Based Choice In: *Cognition*, ISSN 0010-0277, vol. 49, s. 11-36
SHAH, A.K. – OPENHEIMER, D.M. 2008. Heuristics Made Easy: An Effort-Reduction Framework In *Psychological Bulletin*, ISSN 0033-2909, Vol. 134, No. 2, s. 207–222
TVERSKY, A. - KAHNEMAN, D. 1980. The Framing of Decisions and the Psychology of Choice In *Science*, ISSN 0036-8075 Vol 221, Issue 4481, s. 453-458
TVERSKY, A. - KAHNEMAN, D. 1986. Rational Choice and the Framing of Decisions In *The Journal of Business*, ISSN 0148-2963, Vol. 59, No. 4, Part 2: The Behavioral Foundations of Economic Theory, s. 252 – 257
ZUCKERMAN, M. – PORAC, J. – LATHIN, D. – DECI, E.L. 1978. On the Importance of Self-Determination for Intrinsically-Motivated Behavior – *Abstract* – [online] cit. 25.10.2012, Dostupné na: http://www.citeulike.org/user/hukkinen/article/4036213

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

Fakulta podnikového manažmentu

ARTIKEL

Financial Repression?
Auswirkungen auf die Asset Allocation der institutionellen Investoren

Dipl.-Kaufmann Ralf Anacker

Ralf.Anacker@web.de

Doc. Ing. Peter Markovič, PhD.

Bratislava
2012

INHALTSVERZEICHNIS

1 KEY WORDS 3

2 ABSTRACT 3

3 EINLEITUNG 5

4. PHÄNOMEN DER FINANCIAL REPRESSION 7

5. URSACHEN DER AKTUELLEN FINANCIAL REPRESSION 9

6. WIE GEHT ES MIT DER FINANCIAL REPRESSION WEITER? 13

7. WELCHE AUSWIRKUNGEN HAT DIE FINANCIAL REPRESSION AUF ASSET ALLOCATION DER INSTITUTIONELLEN INVESTOREN? 18

LITERATURVERZEICHNIS/QUELLENVERZEICHNIS 22

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: USA: Fed Funds, Zinsen (10JH.) und Inflation (1950-1981) 8
Abbildung 2: US-Inflationserwartungen 12
Abbildung 3: Realzinsen nahezu weltweit unter Null 18
Abbildung 4: Lokale Anleihemärkte sehr attraktiv: geringe Inflationsraten bei positiven Realrenditen… 20

1. KEY WORDS

Amerikanische Notenbank	- Federal Reserve
Asset Allokation	- Asset Allocation
Aufsicht	- Financial Supervisor Agency
Englische Notenbank	- Bank of England
Europäische Zentralbank	- ECB
Finanzielle Repression	- Financial Repression
Inflation	- Inflation
Öffentliche Schulden	- Public debts
Regulatorik	- Regulation
Staatsanleihen	- Government bonds
Spreads / Aufschläge	- Spreads
Wachstum des Bruttoinlandsproduktes	- GDP
Zinssatz	- interest rates / yields

2. ABSTRACT

Periods of high level of debts have historically been combined with a rising incidence of restructuring of public and private debts or default. Sometimes the restructuring of the public debts is more subtle and takes the form of “financial repression”. Policies includes directed lending to government by captive domestic audiences (such as pension funds or domestic banks), explicit or implicit caps on interest rates, regulation of cross-border capital movements, and generally a tighter connection between government, regulation and banks. Financial repression is also sometimes associated with relatively high reserve requirements, securities transaction taxes, prohibition of gold purchases.[1]

[1] Vgl. Banque de France (2012): The return on financial repression, S. 37f.

In the heavily regulated financial markets of the Bretton Woods system, several restrictions facilitated a sharp and rapid reduction in public debt/GDP ratios from the late 1940s to the 1970s.

Low nominal interest rates help reduce debt servicing costs while high incidence of negative real interest rates liquidates or erodes the real value of government debt. Thus, financial repression is most successful in liquidating debts when accompanied by steady dose of inflation and the inflation rates will exceed the nominal interest rates. For the advanced economies for example, real interest rates were negative roughly ½ of the during 1945-1980 and today. [2]

At first glance these measures seem only to exist in very distant memory. However, if we take a closer look, there are various for all kinds of financial repression at work, not only in Europe. Actually, all measures that help to keep interest rates and consequently, sovereign bond yields artificially low qualify as financial repression. With inflation rates in excess of 2% in the US and Europe the real rates are actually negative.

Central bank rates are currently kept to 0% in all major developed markets. All major central banks have also explicity or implicity announced they will keep rates at exceptionally low levels for longer. [3]

The purchase of government bonds by all major central banks and the regulation are also distorting sovereign bond prices. Regulators treat investments in government bonds in many cases as risk free, which implies that financial institutions need no underlying equity capital. There are also more direct interventions in the capital markets. In Austria the central bank and the financial supervisor agency implemented rules restricting capital flows to the foreign subsidiaries in Central and Eastern Europe.

The attidude of the major central banks in future will are decisive for the development of the inflation rates. The Fed's policy and also for the ECB are much characterised by a very pragmatic approach to solve financial instability and financial crisis first, and than to take care of inflation.[4]

[2] Vgl. Banque der France (2012): The return on financial repression, S. 40f.
[3] Vgl. Banque der France (2012): The return on financial repression, S. 43f.
[4] Vgl. ECB (2010): Central banking in uncertain times: conviction and responsibility.

In sum, the short and the long end of the yield curve will remain low in the coming years in the developed world. Most importantly, we expect yields to remain structurally lower than nominal GDP growth in economies where the government can issue bonds its own currency or where government bonds is perceived to be high quality.

For bond investors, the implications are straightforward: the downside risk for nominal (non-inflation adjusted) is limited. However, in real, inflation-adjusted terms, the total return expectations are very low and could even be negative.[5]

The asset allocation for the institutional investors might overweight corporate bonds and corporate bonds from emerging markets.

The reason for the corporate bonds is that the leverage is relatively low, cash holdings are comfortable and two-year refinancing needs are low. The 12-month default rate is unlikely to exceed 3% vs. a historical average of 5%. But even these corporate bonds are not immune to cyclical widening of spreads.[6]

The reason for the corporate bonds from emerging markets is the strong finances and the high currency reserves of these economies. The governments from the emerging markets can use expansionary policies to counter global weakness.[7]

3. EINLEITUNG

Seit dem Ausbruch der Subprimekrise 2007 befinden sich die Finanzmärkte in einem andauernden Krisenmodus. Über die anfänglichen Verwerfungen am US-amerikanischen Immobilienmarkt weitete sich die Krise von einer Finanz- und Bankenkrise in Richtung Staatsschulden- und Eurokrise aus.

Zur Wiederherstellung der Stabilität an den Finanzmärkten und der Finanzsysteme ergriffen die Notenbanken der westlichen Industrieländer zahlreiche geldpolitische Stützungsmaßnahmen. Diese Rettungsmaßnahmen beinhalteten die mehrfache Senkung der Leitzinsen, den Ankauf von Anleihen gefährdeter Staaten, sowie den Ankauf von

[5] Vgl. ALLIANZ (2012): Global Strategic Outlook, S. 13f.
[6] Vgl. ALLIANZ (2012): Global Strategic Outlook, S. 35.
[7] Vgl. UNION INVESTMENT (2012): Anlegerversammlung der Institutionellen Fonds, S. 134.

gedeckten Bankanleihen und ungedeckten Bankanleihen mit dem Ziel der Wiederbelebung des Hypotheken- und des Bankenmarktes.[8]

Zusätzlich führten die westlichen Industrienationen zahlreiche Stützungsmaßnahmen und Konjunkturpakete zur Stabilisierung der Wirtschaft durch, dies hatte aber gleichzeitig auch einen starken Anstieg der Haushaltsdefizite zur Folge.

In der Konsequenz führten die o.g. Aktivitäten zu einem dauerhaft sehr niedrigen Renditeniveau an den Rentenmärkten mit teilweise negativen Realrenditen und in den betroffenen Industriestaaten zu einer wachsenden Staatsverschuldung.

Die Kombination aus hohen Budgetdefiziten, der fehlenden Fähigkeit und letztendlich des Willens der Regierungen den Haushalt zu konsolidieren, führte in der Vergangenheit zur Situation, dass die Staaten versuchten die eigene Verschuldung durch Inflation zu reduzieren. Dies funktioniert aber nur dann, wenn die Zinssätze an den Kapitalmärkten niedrig bleiben und sich unterhalb der realen Inflationsrate bewegen. Die von den Regierungen und Notenbanken ergriffenen gesetzlichen, geldpolitischen und regulatorischen Maßnahmen können unter den Begriff „finanzielle Repression“ subsumiert werden, mit dem Ziel, die Zinsen und die Finanzmarktpreise künstlich niedrig zu halten, um den Schuldenabbau der öffentlichen Haushalte zu forcieren.[9]

Der folgende Artikel setzt sich mit dem Phänomen der „Financial Repression“ und den Auswirkungen auf die Asset Allocation für die institutionellen Investoren auseinander.

Dabei zeigt ein kurzer Blick in die Historie, dass das Thema „finanzielle Repression“, welches z. Zt. in der Fachwelt sehr häufig und kontrovers diskutiert wird, kein neues Phänomen ist, sondern ein „Deja-vu“ erlebt.[10]

Mit der Analyse der Ursachen der aktuellen „Financial Repression“ erfolgt eine Auflistung der aktuellen Maßnahmen der Regierungen und Notenbanken sowie eine Einschätzung des Investorenverhaltens. Dieses Kapitel wird mit einer Einschätzung zur künftigen Inflation und Inflationserwartung abgerundet.

[8] Vgl. ECB (2010): Central banking in uncertain times: conviction and responsibility.
[9] Vgl. ALLIANZ (2012): Global Strategic Outlook, S. 11f.
[10] Vgl. ROTHSCHILD (2012): Investing in an era of financial repression, S. 4.

Abgleitet aus den vorherigen Kapiteln wird die Frage aufgeworfen und auch beantwortet, wie es mit der „finanziellen Repression“ an den Finanzmärkten in naher Zukunft weitergehen wird. Zur Beantwortung der oben genannten Frage werden die einzelnen geldpolitischen Maßnahmen der Notenbanken Fed und EZB in Hinblick auf die Wirksamkeit auf den Finanzmärkten und auf das Renditeniveau beleuchtet.

Die Betrachtung der Auswirkungen der „Financial Repression“ auf die Asset Allocation der institutionellen Investoren und der obligatorische Ausblick runden die Studie entsprechend ab. Zu gegebener Zeit, wenn es neue Maßnahmen der Regierungen und der Notenbanken vor dem Hintergrund der „finanziellen Repression“ gibt, werden diese Aspekte in Hinblick auf die Auswirkungen auf die Portfoliostruktur der institutionellen Investoren mit aufgegriffen und in einem weiteren Artikel thematisiert.

4. PHÄNOMEN DER FINANCIAL REPRESSION

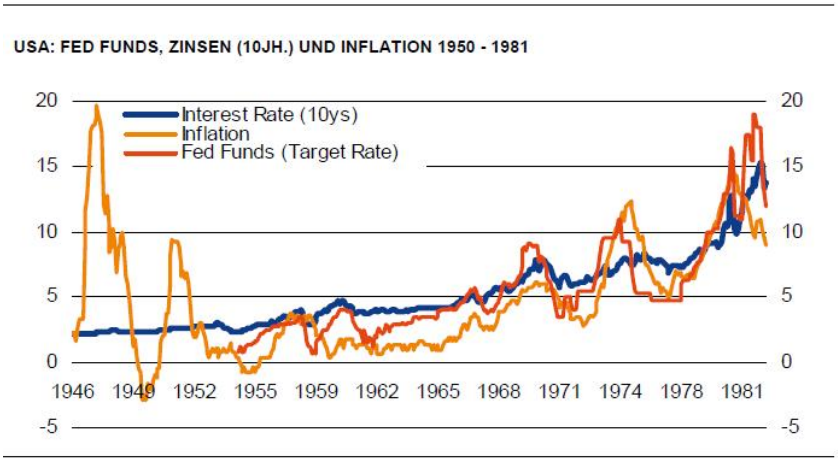
Das Phänomen „Financial Repression“ ist nicht neu. Der Begriff „finanzielle Repression“ wurde in wirtschaftswissenschaftlichen Beiträgen erstmals 1973 von McKinney und Shaw verwendet und beschreibt die Instrumente der Regierungen und Notenbanken mit dem Ziel, die „Finanzmarktpreise“ bzw. die Zinsen an den Finanzmärkten künstlich niedrig zu halten, um u.a. den Schuldenabbau der öffentlichen Hand zu erleichtern. Die Instrumente setzen sich aus wirtschaftspolitischen Maßnahmen, Regulierungsvorschriften und Kapitalverkehrskontrollen zusammen. Aktuell besteht durchaus ein verstärktes Interesse der Regierungen über staatliche Interventionen die Zinssätze zur Finanzierung der hohen Budgetdefizite möglichst auf einem niedrigen Niveau „festzuschreiben“.[11]

Die Wirtschaftswissenschaftler Reinhart und Sbranica haben in ihrer Studie 2011 „The Liquidation of Government Debt“ genau diesen Sachverhalt dargelegt, dass Regierungen in der Vergangenheit über finanzielle Repressionen versucht haben, die Schuldenquote zu reduzieren. Entscheidend für den Erfolg ist, dass die „Inflations-erwartungen“ und die damit verbundenen Zinssätze an den Finanzmärkten hinter dem nominalen BIP-Wachstum und der tatsächlichen Inflation bleiben, um letztendlich die Schuldenquote (Staatsschulden in Relation zum BIP) zu senken. Diese Methode war in

[11] Vgl. BIS (2011): BIS Working Papers No.363, S. 4.

den Industrienationen nachdem 2. Weltkrieg die weit verbreitete Methode zum Abbau der Schulden der öffentlichen Hand.[12]

Der Effekt der „finanziellen Repression“ soll am Beispiel „der Realrenditen der Vereinigten Staaten von 1950 bis 1980“ erklärt werden. Nach dem Zweiten Weltkrieg hatte in den Vereinigten Staaten die Staatsverschuldung mit ca. 120% in Relation zum BIP den Höchststand erreicht. Die Regierung konnte der US-Notenbank „Fed“ gemeinsam die Zinssätze von US-amerikanischen Staatsanleihen über einen längeren Zeitraum auf einem sehr niedrigen Niveau zu halten. Die Geldmarktsätze waren inflationsbereinigt längere Zeit im Betrachtungszeitraum negativ. Die langfristigen Nominalzinsen für 10-jährige Treasuries lagen vor allem in den 70er Jahren mehrfach unterhalb der Inflationsrate (siehe Schaubild 1: USA; Fed Funds, Zinsen (10 JH.) und Inflation 1950 – 1981). [13]



Quelle: DZ BANK Euro Rentenmärkte Strategie, Research-Publikation 7.9.2012

Entsprechend der volkswirtschaftlichen Theorie sollen sich die Anleiherenditen, die die Inflationserwartungen reflektieren, aber langfristig am BIP-Wachstum (Indikator für die tatsächliche Inflationsrate) orientieren. Eine negative Abweichung der Anleiherenditen vom tatsächlichen BIP-Wachstum zeigt, dass die Finanzmarktteilnehmer wie bspw. während der Ölkrisen 1973 bis 1975 und 1979/1980 für die USA davon ausgingen, dass die sehr hohen Inflationsraten nur von kurzer Dauer

[12] Vgl. BIS (2011): BIS Working Papers No.363, S. 4f.
[13] Vgl. ALLIANZ (2012): Global Strategic Outlook, S. 11ff.

sein dürften. Die Realzinsen waren in dieser Zeit stark negativ, was sich durch die rückläufige Inflationsrate aber wieder korrigierte.

Die Anleiherenditen der 10-jährigen Treasuries bleiben im Zeitraum von 1950 bis 1980 relativ niedrig. Die Schuldenquote der Vereinigten Staaten konnte im gleichen Betrachtungszeitraum von 120% auf ca. 35% gesenkt werden. Maßgeblich für den hohen Rückgang der Staatsschulden sind laut Reinhart und Sbranica die Liquidierungseffekte infolge der „Financial Repression“, die sich auf ca. 3% p.a. belaufen. Zur Entwicklung der sehr niedrigen Anleiherenditen trugen unterschiedliche administrative Maßnahmen bei, Tausch marktgängiger „Kurzläufer“ gegen nicht marktgängige langfristige Anleihen im Jahr 1951, die sogenannte „Regulation Q“, verschiedene Kapitalverkehrskontrollen und ein Goldbesitzverbot für Privatpersonen.[14] [15]

5. URSACHEN DER AKTUELLEN FINANCIAL REPRESSION

Die in dem vorherigen Kapital dargestellten Instrumente der „finanziellen Repression“ erscheinen auf dem ersten Blick vor dem Hintergrund der Globalisierung und der Liberalisierung der Kapitalmärkte Maßnahmen zu sein, die es nur in der Vergangenheit gegeben hat. Aber eine genauere Betrachtung der einzelnen Maßnahmen der „Financial Repression“ zeigt, dass die finanzielle Repression in verschiedensten Formen weltweit Anwendung findet. Dabei sind alle Maßnahmen zu nennen, die dazu beitragen, die Zinssätze und Renditen der Staatsanleihen „künstlich“ niedrig zu halten. Auch wenn, die Instrumente originär nicht mit dem Ziel eingesetzt werden, die Zinssätze für Government Bonds zu reduzieren.

Expansive Geldpolitik

An erster Stelle sind hier die Notenbanken (EZB, Fed und BoE) zu erwähnen, die mit einer sehr expansiven Geldpolitik die Kapitalmärkte seit über fünf Jahren mit großen Mengen an Liquidität versorgen. Diese Liquidität gilt es in verschiedenen

[14] Vgl. BIS (2011): BIS Working Papers No.363, S. 4ff.
[15] Vgl. Banque der France (2012): The return on financial repression, S. 43f.

Anlageklassen u.a. auch in Staatsanleihen wieder anzulegen. Zusätzlich haben die Zentralbanken im Zuge der quantitativen Lockerung der Geldpolitik „Quantitative Easing“ in den Vereinigten Staaten, in Japan und in Großbritannien beträchtliche Anteile der Staatsanleihen auf die eigenen Bücher genommen. Die Bank of England hält bspw. ca. 30% der ausstehenden britischen Staatsanleihen in der eigenen Bilanz, der Bestand der Fed wird auf ca. 15% getaxt und der japanischen Notenbank auf ca. 10%. Die EZB hat im Zuge des „OMT-Programm“ (Outright Monetary Transactions) im September 2012 ebenfalls mit dem verstärkten Ankauf der Staatsanleihen am Sekundärmarkt hilfsbedürftiger Länder der Eurozone begonnen.[16]

Mit den oben beschriebenen Programmen verfolgen die Notenbanken, mehr oder weniger offen, das Ziel, die Staatsfinanzierung zu erleichtern. Außerdem versucht die Zentralbank neben der Steuerung der Geldmarktzinsen über die Leitzinssätze auch Einfluss auf das Renditeniveau am Rentenmarkt zu bekommen. Durch den Ankauf der Staatsanleihen mit längeren Laufzeiten erhöht sich die Nachfrage nach den entsprechenden Staatspapieren mit der Konsequenz, dass die Kurse der Wertpapiere ansteigen und Renditen am längeren Ende der Renditestrukturkurve nachgeben. Ein niedrigeres Renditeniveau am langen Ende soll aufgrund der niedrigeren Finanzierungskosten stimulierend für die Realwirtschaft und für den Immobiliensektor sein.[17]

Regulatorik

Durch die neuen regulatorischen Vorgaben bei der Eigenkapitalunterlegung und Liquiditätsanrechnungen für die Banken aus Basel III und für die Versicherungs-unternehmen aus Solvency II werden Staatsanleihen weiterhin als privilegierte Assetklasse angesehen. Die Finanzinstitute müssen für die Staatsanleihe auch unter Basel III die Bestände an Staatsanleihen nicht mit Eigenkapital unterlegen. Mit der Konsequenz, dass die Banken und Versicherungen einen Mindestanteil an Staatsanleihen im eigenen Portfolio halten müssen, obwohl das Rendite-/Risikoprofil im Vergleich zu den anderen Anlageklassen immer unattraktiver geworden ist. Im Sinne

[16] Vgl. DZ BANK (2012): Depot A Strategie, Research-Publikation, S. 3ff.
[17] Vgl. DZ BANK (2012): Euro Rentenmärkte, Research-Publikation S. 6f.

der Stabilisierung des Finanzsystems und der Reduzierung der Ansteckungsgefahr zwischen den verschiedenen Assetklassen wäre es eigentlich sinnvoller, wenn die Banken und Versicherungen den Bestand an Staatsrisiken in den eigenen Bilanzen reduzieren würden.[18]

Zusätzlich zu den oben beschriebenen Formen gibt es aber auch direktere Formen der Intervention an den Kapitalmärkten um letztendlich die Staatsanleihen zu begünstigen. In Österreich haben z.B. die Notenbank (ÖNB) und die Finanzmarktaufsicht Kapitalverkehrsbeschränkungen für Banken zu ihren Auslandstöchtern Mittel- und Osteuropa erlassen. In anderen Staaten – darunter bspw. in Frankreich, Portugal, Irland und Ungarn wurden ausgewählte Pensionsfonds auf die Regierung übertragen mit dem Ziel, eine Umverteilung von Assets zugunsten von Staatsanleihen.[19]

Investorenverhalten

Auch die Investoren unterstützen, wenn auch nicht unbedingt gewollt, letztendlich durch das eigene Investitionsverhalten die aktuell teilweise negativen Realrenditen bei den Staatsanleihen. Mit dem seit 2007 andauernden Krisenmodus an den Finanzmärkten – Finanz-, Wirtschafts- und Schuldenkrise – gab es bei den institutionellen Investoren einen Paradigmenwechsel. So stehen bei den Investoren jetzt Sicherheit im Sinne der Vermeidung von Verlusten und Liquidität im Vordergrund. Die Liquidität war vor allem während der Finanzkrise in vielen Marktsegmenten zum Beispiel bei ungedeckten Bankschuldverschreibungen und bei gedeckten Bankschuldverschreibungen (Covered Bonds) zeitweise völlig ausgetrocknet. Die Covered Bonds galten vor der Krise noch als mögliche Ersatzanlageklasse zu den liquiden Staatsanleihen. Jetzt werden die Covered Bonds eher als Buy-and-Hold-Instrument angesehen. Die ungedeckten Senior-Bankanleihen gelten spätestens seit 2008 mit dem Lehman-Fall als ausfallrisikogefährdete Anlageklasse. Auch die Anleihen vieler Staaten können nicht mehr als liquides und quasi ausfallsicheres Investment angesehen werden. Demnach können die Investoren, denen es primär auf Sicherheit und Liquidität ankommt, auf immer weniger

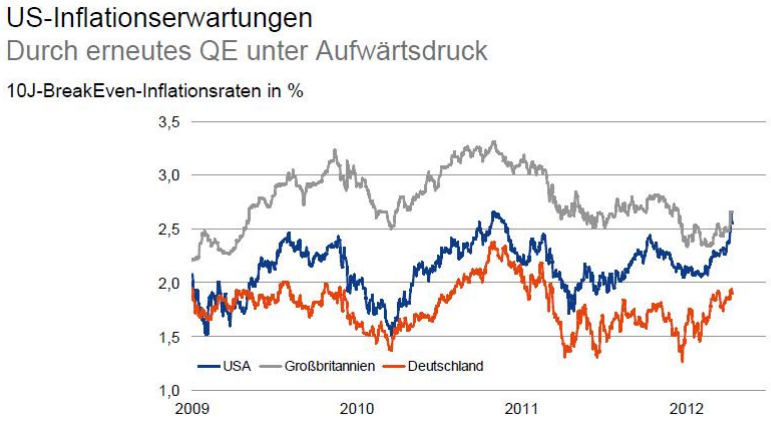
[18] Vgl. DZ BANK (2012): Zinsmärkte, Research-Publikation, S. 5ff.
[19] Vgl. ROTHSCHILD (2012): Investing in an era of financial repression, S. 5.

Anleihen am Primär- und Sekundärmarkt zurückgreifen. Beispielsweise weisen die realen Renditen der Bundesanleihen ein negatives Vorzeichen auf. [20]

Aktuelle Inflation und Inflationserwartungen

Für die niedrigen Realrenditen, die einen Bestandteil der finanziellen Repressionen darstellen, könnten auch gesunkene Inflationserwartungen bzw. die Erwartung deflationären Tendenzen in der Volkswirtschaft in Form der niedrigen Nominalzinsen verantwortlich sein. Aber diese Aspekte halten einer empirischen Überprüfung nicht stand. So weisen die Inflationserwartungen für den Zeitraum 2009 bis 2012 zwar eine relativ hohe Volatilität auf, aber ein Deflationstrend lässt sich aus der Analyse der Inflationserwartungen im Swapmarkt nicht ableiten (siehe Schaubild 2: „US-Inflationserwartung – Durch erneutes QE unter Aufwärtsdruck“).

Daher ist mit einer weiteren Senkung der Nominalzinsen eher weniger zurechnen. Wichtiger für den Erfolg der „Financial Repression“ ist es, dass die Finanzierungskosten des Staates so gesteuert werden, dass sie sich im Verhältnis zum realen BIP-Wachstum auf niedrigem Niveau befinden. Hierzu ist eine über den Erwartungen des Anleihemarktes (Inflationserwartungen) liegende moderate Inflation notwendig, damit sich die Kosten der Staatsschulden unterhalb BIP-Wachstumsrate bewegen.



Quelle: Kapital 3 „Europa in der Schuldenkrise, Kapitalmarktkonferenz 2012 der DZ BANK AG

[20] Vgl. DZ BANK (2012): Euro Rentenmärkte, Research-Publikation S. 11ff.

Daher ist mit einer weiteren Senkung der Nominalzinsen eher weniger zurechnen. Wichtiger für den Erfolg der „Financial Repression“ ist es, dass die Finanzierungskosten des Staates so gesteuert werden, dass sie sich im Verhältnis zum realen BIP-Wachstum auf niedrigem Niveau befinden. Hierzu ist eine über den Erwartungen des Anleihemarktes (Inflationserwartungen) liegende moderate Inflation notwendig, damit sich die Kosten der Staatsschulden unterhalb BIP-Wachstumsrate bewegen.[21]

6. WIE GEHT ES MIT DER FINANCIAL REPRESSION WEITER?

Deflation im Sinne eines Japanszenarios?

Um eine Aussage bzgl. der weiteren Entwicklung der „finanziellen Repression“ treffen zu können, bedarf es u.a. eine Einschätzung zur künftigen Inflationsentwicklung in den westlichen Industriestaaten. Dabei gilt es z.B. die Fragen zu beantworten, ob sich die westliche Welt auf ein Deflationsszenario analog zu Japan einstellen muss, oder wird die Inflation im Durchschnitt noch auf dem gegenwärtigen Niveau bleiben?

Bei der Beantwortung der Fragen ist zu beachten, dass die Notenbanken die Inflation nur mittelbar kontrollieren können. Die Zentralbanken können eher Einfluss auf die Inflationserwartung nehmen, die ihrerseits im zweiten Schritt durch einen Ausgabenanstieg des Privatsektors zu höherer Inflation führen können.

Für die Länder Kerneuropas und auch für die Vereinigten Staaten wird im Gegensatz zu Japan nicht mit deflationären Tendenzen gerechnet. Sondern die Inflationsraten der betreffenden werden sich mittelfristig auf einem etwas höheren Niveau einpendeln.[22]

Der preisdämpfende Effekt, von dem die Industrieländer in den letzten zwei Jahrzehnten profitiert haben, läuft langsam aus. Die Emerging Markets Länder wie bspw. China und Indien, die ihre Exporte zu sehr günstigen Preisen in die Industriestaaten angeboten haben, haben auch mit steigenden Lohnstückkosten zu kämpfen. Infolge werden sich die Exporte verteuern mit entsprechenden Folgen für das Preisniveau in den

[21] Vgl. ROTHSCHILD (2012): Investing in an era of financial repression, S. 5.
[22] Vgl. ALLIANZ (2012): Global Strategic Outlook, S. 33ff.

Industrieländern. Zusätzlich treten die Emerging Markets Länder zunehmend als Konkurrenten um die knapper werdenden Rohstoffe auf, was die Rohstoffpreise dauerhaft steigen lässt.

Geldpolitik der Notenbanken

In den nächsten Monaten ist nicht damit zu rechnen, dass die Notenbanken von der expansiven Geldpolitik abrücken werden. So sind in der EWU weitere Zinssenkungen durchaus noch möglich und eine Verschärfung des geldpolitischen Kurses ist für die nähere Zukunft auszuschließen. In den USA und in Großbritannien werden über weitere Programme der quantitativen Lockerung diskutiert. Seit dem Ausbruch der Finanzkrise haben die Notenbanken Fed, EZB und BoE durch den Ankauf von Wertpapieren mit der massiven Ausweitung der Bilanzen begonnen. Das Mandat der Zentralbanken der westlichen Industrienationen umfasst neben der Wahrung der Preisstabilität u.a. auch die Förderung des Wirtschaftswachstums. Daher darf davon ausgegangen werden, dass die Notenbanken bei Gefahr einer Deflation expansive geldpolitische Maßnahmen zur Stabilisierung der Wirtschaft einleiten wird.[23]

Aktuelle Maßnahmen der Fed

Die US-amerikanische Notenbank Fed hat mit der Operation Twist begonnen, die kurzfristigen in längerfristigen „US Treasuries“ zu tauschen und in die eigenen Bücher zu nehmen. Dadurch nimmt die Fed direkten Einfluss auf die längerfristigen Finanzierungskosten der US-Regierung. Zusätzlich kauft die Fed über das Programm „Quantitative Easing 3“ monatlich im Umfang von ca. 40 Mrd. US-Dollar Mortgage Backed Securities (MBS) an.[24]

Aktuelle Maßnahmen der EZB

Auch die EZB hat bereits im Zuge des so genannten „OMT-Programms“ (Outright Monetary Transactions) begonnen unter strengen Bedingungen Staatsanleihen

[23] Vgl. DZ BANK (2012): Euro Rentenmärkte, Research-Publikation S. 6ff.
[24] Vgl. DZ BANK (2012): Zinsmärkte, Research-Publikation, Quantitative Easing 3 kommt, S. 8.

hilfsbedürftiger Staaten am Sekundärmarkt aufzukaufen. Für diese Käufe hat sich die Notenbank grundsätzlich keine Obergrenze gesetzt. Bei den Anleihekäufen werden Staatspapiere mit einer Restlaufzeit von ein bis drei Jahre angekauft.

Zusätzlich hat die europäische Notenbank mit Inkrafttreten des ESM („Europäischer Stabilitätsmechanismus“) im Oktober 2012 die Möglichkeit Anleihen von Staaten, die sich unter den Rettungsschirm begeben, am Primärmarkt anzukaufen.[25]

Aktuell weisen die verschiedensten Indikatoren der Inflationserwartungen in Europa und in den Vereinigten Staaten auf keine Deflation hin. Sollte es dennoch deflationäre Tendenzen geben, so werden die Notenbanken insbesondere durch zusätzlich quantitative Lockerungsmaßnahmen, die eine weitere Ausweitung der Zentralbankbilanzen zur Folge hätten, entsprechend eingreifen und gegensteuern. In die gleiche Richtung wirkt auch die Banklizenz für den dauerhaften Rettungsfonds ESM. Dadurch wird der nahezu unbegrenzte Ankauf von Staatsanleihen, finanziert durch die EZB, ermöglicht.[26]

Regulatorik

Es wird erwartet, dass der seitens der Regulatorik eingeschlagene Weg der Privilegierung der Staatsanleihen weitergeführt wird und damit die Nachfrage nach Anleihen der Staaten weiter intakt sein dürfte.

Verhalten der Investoren

Bei den institutionellen Investoren ist mit keiner signifikanten Änderung des Nachfrageverhaltens nach Staatsanleihen zu rechnen. Zwar benötigen die Investoren im aktuellen Niedrigzinsumfeld und dem zunehmenden Anlagedruck höher verzinsliche Anlageklassen, aber aufgrund der teilweise sehr geringen Risikobudgets sind dieser Entwicklung enge Grenzen gesetzt. Innerhalb der Anlageklasse der Staatsanleihen gelten die Staatsanleihen Deutschlands und den Vereinigten Staaten als „Save-Haven-Papiere“. Dass diese Sicherheit im Zweifels Fall nur relativ ist, wird deutlich, wenn zum

[25] Vgl. DZ BANK (2012): Depot A Strategie, Research-Publikation S. 3ff.
[26] Vgl. ROTHSCHILD (2012): Investing in an era of financial repression, S. 8f.

einen, die im Zusammenhang mit den europäischen Rettungsmaßnahmen formulierte Haftung Deutschlands zur Beurteilung der Bonität Deutschlands herangezogen wird. Für die USA könnte die hohe Staatsverschuldung und die fehlende Bereitschaft die Staatsverschuldung signifikant zu senken, sich mittel- bis langfristig negativ auf das Renditeniveau der Government Bonds auswirken. Spätestens wenn die Investoren auch bei den Staatsanleihen deutliche Bonitätsprämien einfordern, werden die Nominalzinsen und auch die realen Renditen der Staatsanleihen der o.g. Staaten wieder merklich ansteigen.[27]

Wie lange wird die finanzielle Repression dauern?

Das Umfeld der finanziellen Repression mit niedrigen Nominalrenditen und moderaten Inflationsraten ist heute bereits Realität und wird wahrscheinlich noch länger zu beobachten sein. Zwar sind Maßnahmen wie Kapitalverkehrsbeschränkungen und direkte Interventionen durch die Regulierungsbehörden weniger ausgeprägt als in der Zeit zwischen 1945 und 1980. Aber erste Formen der Interventionen an den Kapitalmärkten durch die westlichen Notenbanken, Staaten und die direktere Form der Interventionen lassen nicht ausschließen, dass die Industrieländer vor einer finanziellen Repression stehen. In Frankreich sind bspw. ausgewählte Pensionsfonds wieder auf die nationale Regierung übertragen worden. [28]

Ein Blick auf die zahlreichen Rettungsmaßnahmen der westlichen Regierungen z.B. der „Europäische Rettungsschirm“ mit EFSF und ESM sowie die jüngsten Entscheidungen der Notenbanken Fed und EZB die Leitzinsen nicht zu verändern, lässt auf eine Fortführung der oben beschrieben Maßnahmen schließen. Mit dem bereits bekannten Ergebnis der „Financial Repression“.[29]

Der Abbau der Schuldenquote wird im Euroraum aufgrund des aktuell hohen Schuldenstandes, die Staatsschulden belaufen sich auf ca. 90% des BIP, einige Jahre in Anspruch nehmen. Unter der Annahme eines Liquidierungseffektes/Schuldenabbaus von ca. 3% p.a. würde es ca. 10 Jahre dauern bis sich der Schuldenstand in Europa wieder auf die Maastricht-Obergrenze von 60% des BIP angenähert hat. Dies impliziert

[27] Vgl. ALLIANZ (2012): Global Strategic Outlook, S. 33ff.
[28] Vgl. ROTHSCHILD (2012): Investing in an era of financial repression, S. 5.
[29] Vgl. DZ BANK (2012): Depot A Strategie, Research-Publikation S. 3ff.

aber, dass die Nominalzinsen unter ihrem „angemessenen“ Niveau d.h. unterhalb der vorherrschenden Inflationsrate gehalten werden können.

Zusätzlich hat sich der Aufbau der Devisenreserven bei den asiatischen Emerging Markets Ländern abgeschwächt. Die steigende Binnennachfrage wie z.B. in China impliziert einen nachlassenden Leistungsbilanzüberschuss mit dem Ergebnis, dass die Schwellenländer in Zukunft weniger zur Finanzierung der Leistungsbilanzdefizite in den Industriestaaten beisteuern werden. Jüngste Zahlen zeigen, dass sich der Ankauf von US-Treasuries durch ausländische Investoren (in der Vergangenheit insbesondere Staatsfonds und Zentralbanken) verlangsamt hat.[30]

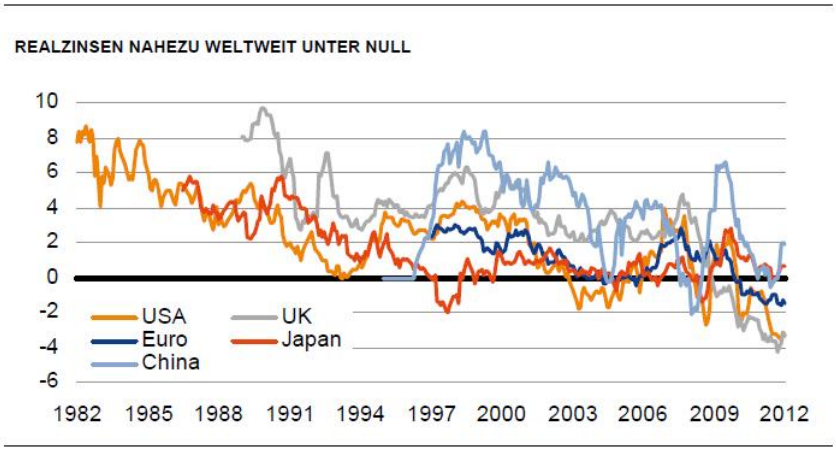
Die westlichen Länder stehen verstärkt vor der Aufgabe, die öffentlichen Haushalte entweder durch „Austerität“ und oder durch höheres Wirtschaftswachstum wieder in das Gleichgewicht zu bekommen, um die abnehmende Nachfrage der Schwellenländern an Staatsanleihen (rückläufige Kapitalimporte) wieder auszugleichen. Sollten die oben beschrieben Maßnahmen nicht ausreichen, könnten auch verstärkt Kapitalverkehrs-beschränkungen mit dem Ziel der Entschuldung der öffentlichen Haushalte eingeführt werden.

Eine Schlüsselrolle zur Beantwortung der Frage, wie lange die finanzielle Repression noch andauern wird, ist die Haltung der einzelnen Notenbanken zur Inflation. Dabei entscheidend ist das Maß an Inflation, welches die Zentralbanken künftig akzeptieren werden. Die Fed verfolgt seit zwanzig Jahren einen sehr pragmatischen Ansatz in der Geldpolitik. Zuerst gilt es die finanzielle Instabilität und die Finanzkrise zu bekämpfen und zu überwinden, bevor die Inflationsziele eingehalten werden. Eine ähnliche Politik wird auch der EZB nachgesagt, die EZB hat bisher in der Staatsschulden- und Euro-Krise immer weniger nachdem Vorbild der Bundesbank gehandelt, die Bundesbank gilt als unabhängiger Hüter der Preisstabilität, sondern sich eher an der Geldpolitik der Fed und BoE orientiert.[31]

Als Fazit, lässt sich zusammenfassen, dass die Zinssätze über die gesamte Laufzeit in den nächsten Jahren in den Industriestaaten auf einem recht niedrigen Niveau mit teilweise negativen Realrenditen verharren werden (siehe Schaubild 3: „Realzinsen

[30] Vgl. ALLIANZ (2012): Global Strategic Outlook, S. 12f.
[31] Vgl. DZ BANK (2012): Zinsmärkte, Research-Publikation, Quantiative Easing 3 kommt, S. 3ff.

nahezu weltweit unter Null“). Davon werden die Staaten profitieren, die Bonds in eigener Währung emittieren können (wie bspw. USA und Großbritannien) und auch die Staatsanleihen, die als sehr sicher gelten, die sogenannten „Save-Haven-Bonds“. Von dieser Marktsituation werden auch die wichtigsten Anleihemärkte der EWU partizipieren.



Quelle: DZ BANK Euro Rentenmärkte Strategie, Research-Publikation 7.9.2012

7. WELCHE AUSWIRKUNGEN HAT DIE FINANCIAL REPRESSION AUF DIE ASSET ALLOCATION DER INSTITUTIONELLEN INVESTOREN?

Das Ziel der strategischen Asset Allocation für institutionelle Investoren besteht in der Generierung einer nach Ertrags- und Risikoaspekten optimale und möglichst stabile Portfoliostruktur. Dabei gilt es, den je nach Geschäftsmodell definierten Ertragsanspruch und die investorspezifischen regulatorischen Anforderungen bspw. Basel III für Finanzinstitute und Solvency II für Versicherungsunternehmen zu erfüllen.

Den institutionellen Investoren stehen innerhalb der Kapitalanlage unterschiedlichste Assetklassen zur Verfügung, die im Kontext der „Financial Repression“ auf Ihre Eignung zur Erfüllung der o.g. Ziele beleuchtet werden.

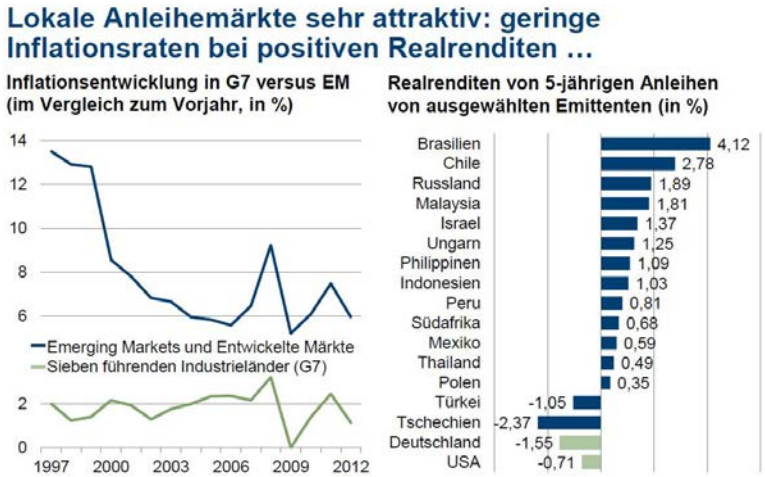
Wie entwickelt sich Assetklasse Staatsanleihen?

Für die institutionellen Investoren lassen sich aus dem vorherigen Kapitel klare Erkenntnisse für die künftige Portfoliostruktur ableiten. Das Risiko eines weiteren Rückgangs der Geld- und Kapitalmarktzinsen wird als gering eingeschätzt, solange die Notenbanken mit ihrer sehr expansive Geldpolitik die Zinssätze am kurzen und am langen Ende „künstlich" niedrig halten. Die Renditeprognosen für die „Save-Haven-Papiere" (Staatsanleihen mit hoher Qualität) bewegen sich b.a.w. auf einem sehr niedrigen Niveau; bereinigt um die Inflationsrate sind die Zinssätze durchaus negativ. Die Investoren werden auch künftig ein gewisses Maß an Staatsanleihen mit hoher Qualität zur Erfüllung der aufsichtsrechtlichen Vorgaben halten müssen, auch wenn künftig mit teilweise negativen Realrenditen z.B. bei Bundesanleihen und US-Treasuries zurechnen ist.[32]

Sind Emerging Markets Anleihen eine gute Alternative?

Die Anleiheinvestoren müssen bei der Suche nach höheren Renditen auf die Märkte für Anleihen von Emerging-Markets-Ländern ausweichen. Auch für Phase der anhaltenden „finanziellen Repressionen" in den westlichen Industrieländern, versprechen die Anleihen der Schwellenländer (Staatsanleihen und Unternehmensanleihen) bei rückläufiger Inflationsentwicklung noch deutlich positive Realrenditen. Zum Beispiel belaufen sich die Realrenditen von 5-jährigen Anleihen ausgewählter Schwellenländer auf ca. 1% für Staatspapiere aus Indonesien und bei ca. 4% für brasilianische Staatsanleihen (siehe Schaubild 4: „Lokale Anleihemärkte sehr attraktiv: geringe Inflationsraten bei positiven Realrenditen…").

[32] Vgl. RIVERFRONT (2012): Asset Allocation Strategy, S.6.



Quelle: Kapitel „Emerging Markets – Profiteure der Eurokrise“, Anlegerversammlung der Union Investment 2012

Die Emerging-Markets Anleihen bieten für die Zukunft weiterhin gute Ertragschancen. Dafür sind folgende Gründe verantwortlich:

- Positive wirtschaftliche Fundamentaldaten der Schwellenländer mit abnehmenden Schuldenquoten und Leistungsbilanzüberschüssen
- Geringe Gewichtung der Anlageklasse Emerging Markets bei den institutionellen Investoren bietet noch ein hohes Nachfragpotenzial bei beschränktem Angebot. Dies zeigt sich in den starken Nettomittelzuflüssen seit 2009 bis 2012
- Die Anleihen der Schwellenländer weisen eine attraktive Bewertung auf. So übersteigen die Spreads pro Einheit der Nettoverschuldung in den einzelnen Ratingstufen der Emerging Markets Anleihen die vergleichbaren Spreads der US-Anleihen.

Die Emerging Markets Anleihen werden insbesondere vor dem Hintergrund der „Financial Repression“ für die institutionellen Anleger einhergehend mit einer steigenden Allokationsquote an Attraktivität gewinnen. Risiken für das Investment in Emerging Markets Anleihen können sich vor allem aus politischen Gründen in den jeweiligen Schwellenländern wie bspw. China und auch aus dem Nahen Osten ergeben.[33]

[33] Vgl. UNION INVESTMENT (2012): Anlegerversammlung der Institutionellen Fonds, S. 130ff.

Können die Unternehmensanleihen eine Anlagealternative sein?

Eine weitere Assetklasse die höhere Renditen als die klassischen Staatsanleihen der „Save-haven-Staaten“ verspricht, sind Unternehmensanleihen im „Investment-Grade“ oder im „Non-Investment-Grade“ sowie im „High-Yield-Segment“. Der Markt der Unternehmensanleihen zeichnet sich u.a. aus durch solide Fundamentaldaten der emittierenden Unternehmen (rückläufige Nettoverschuldungsquote) und durch eine hohe Liquidität bei den Investoren, die eine Anlagealternative suchen. Ein Vergleich der Unternehmensanleihen mit den Staatsanleihen nach den Kriterien Schuldendienst, Verschuldungsgrad, Einnahmen- und Ausgabenflexibilität sowie Refinanzierungsbedarf sieht die Corporate Bonds ggü. den Government Bonds im Vorteil.

Die Unternehmensanleihen stellen gerade in Zeiten der „finanziellen Repression“ eine attraktive Alternative zu Staatsanleihen dar. Die Nachfrage nach Unternehmensanleihen bleibt hoch und trifft auf ein begrenztes Angebot mit positivem Einfluss auf die Bewertungspreise der Corporate Bonds. Als negativer Faktor für die Unternehmens-anleihen könnten sich die Länderrisiken erweisen, die das treibende Element bei der Beurteilung der Risikoaufschläge darstellt.[34]

[34] Vgl. UNION INVESTMENT (2012): Anlegerversammlung der Institutionellen Fonds, S. 55ff.

LITERATURVERZEICHNIS/QUELLENVERZEICHNIS

1. ALLIANZ Global Investors (2012): Global Strategic Outlook, 2nd Quarter 2012.
2. Banque de France (2012): Carmen E. Reinhart: Financial Stability Revie, No. 16, April 2012, The return of financial repression.
3. BIS (2011): Carmen E. Reinhart and M. Belen Sbrancia: Bank for International Settlements. Monetary and Economic Department, BIS Working Papers No. 363, The Liquidation of Government Debt. November 2011.
4. DWS (2012): DWS active CIO VIEW, Under pressure, April 16, 2012.
5. DZ BANK (2012): Depot A Strategie, Research-Publikation, 14.9.2012.
6. DZ BANK (2012): Euro Rentenmärkte Strategie, Research-Publikation, 7.9.2012.
7. DZ BANK (2012): Veranstaltung – Kapitalmarktkonferenz, 27. September 2012.
8. DZ BANK (2012): Zinsmärkte, Research-Publikation, Quantitaive Easing 3 kommt, 22.8.2012.
9. DZ BANK (2012): Zinsmärkte, Research-Publikation, Negative Realrenditen – Segen für den Schuldner Staat, Fluch für den Investor, 5.4.2012.
10. ECB (2010): Speech by Jean-Claude Trichet, at the symposium on "Macroeconomic challenges, the decade ahead, Central Banking in uncertain times: conviction an responsibility.
11. ROTHSCHILD (2012): In Focus May 2012, Investing in an era of financial repression.
12. RIVERFRONT (2012): 2012 Asset Allocation Strategy: Beating "Di-worsification" and Financial Repression, January 26, 2012.
13. UNION INVESTMENT (2012): Anlegerversammlung der Institutionellen Fonds, Das institutionelle Geschäft von Union Investment im 2012, Oktober 2012.

ÚLOHA PERSONÁLNEHO MANAŽÉRA V PERSONÁLNOM AUDITE

ROLE OF THE HUMAN RESOURCE MANAGER IN THE PERSONNEL AUDIT

Martin Andrejčák[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ – personnel audit, human resource management, human resource manager, control, role, definition

JEL Klasifikácia
A10, M12, M54

ABSTRAKT

The main aim of this article is to theoretically summarize and analyse the current trends and views of this topic in general in order to create a base for the empirical research of the role of the manager of human resources in companies either larger or smaller and to provide some knowledge for further application. There are several pieces of theoretical knowledge that can shed some light on the current state of the human resource management, but audits of this field are of a bit lesser known origin. This are has still some aspects that need to be researched in order to better understand the aims of the personnel audit and to better understand its main areas, that provide the competitive advantage for the company when this audit is done properly and the results are incorporated and taken into account when trying to improve the current stage of any of the companies. In this article we will try to summarize this knowledge and provide some base for the empirical research, which is needed in this field.

ÚVOD

Personálny audit predstavuje dôkladnú analýzu ľudských zdrojov, personálnej stratégie a politiky, rozbor jednotlivých spôsobov riadenia ľudských zdrojov v organizácii ako aj hodnotenie aktuálneho fungovania vyústené do návrhu odporúčaní na zlepšenie.

Cieľom takéhoto auditu v spoločnosti je nájsť slabé miesta v podnikových procesoch, kde sa ľudské zdroje nevyužívajú dostatočne. Jeho hlavnou úlohou je ukázať ako je nastavený a ako funguje program riadenia ľudských zdrojov, lokalizujúc spôsoby a podmienky, ktoré sú škodlivé pre organizáciu, a na ktoré nie sú odôvodnené náklady, alebo praktiky a podmienky, ktoré sa majú zlepšiť.

[1] Ing. Martin Andrejčák, mandrejcak@gmail.com, prof. PhDr. Miroslava Szarková, CSc., Katedra manažmentu

„ Základná definícia, ktorá vymedzuje riadenie ľudských zdrojov, a ktorú citujú viacerí svetoví, ale aj domáci autori je definícia M. Armstronga. Táto definícia považuje riadenie ľudských zdrojov za logický a strategický prístup k ľuďom ako dôležitý zdroj organizácie k dosahovaniu všetkých cieľov. Riadenie ľudských zdrojov sa dá definovať ako strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu najcennejšieho statku organizácie, to je v nej pracujúcich ľudí, ktorí ako jednotlivci i ako kolektívy prispievajú k dosahovaniu jej cieľov. “ [2]

„ Personálne oddelenie sa zaoberá riadením ľudí v organizácii. Existuje celý rad povinností, ktoré sú spojené s týmto titulom. Po prvé, oddelenie je zodpovedné za prijímanie zamestnancov, čo predstavuje získanie zamestnanca, udržanie ho na svojom mieste a zabezpečenie, že vykonáva, čo sa od neho očakáva. Okrem toho oddelenie ľudských zdrojov objasňuje a nastavuje každodenné ciele pre organizáciu. Je zodpovedné za organizáciu ľudí v celej spoločnosti a plánovanie potreby ľudí v budúcnosti. “ [3]

Pojem audit pochádza z latinského slova „audio“, ktoré znamená „vypočuť, zistiť, dozvedieť sa, presviedčať“. V odbornej literatúre sa tento pojem vysvetľuje prostredníctvom slovenských ekvivalentov, ako sú previerka, kontrola, hodnotenie, analýza, skúmanie a posudzovanie. V súčasnosti sa o potrebe auditov hovorí najmä v súvislosti so zavádzaním systémov kvality v organizáciách. Norma STN EN ISO 9000:2000 definuje audit ako „systematický, nezávislý a zdokumentovaný proces získavania dôkazov auditu a ich objektívneho vyhodnocovania s cieľom určiť rozsah, v akom sa plnia kritériá auditu“.

Efektivita, nízka nákladovosť, vysoká produktivita sú ašpirácie väčšiny firiem a organizácií na trhu. Čo im napomáha toto dosiahnuť, aké atribúty ovplyvňujú úroveň a mieru týchto ukazovateľov? Ľudské zdroje sú kapitál firmy, ktorý v maximálnej miere ovplyvňuje dianie a procesy v spoločnosti a v neposlednom rade úspech závisí na pracovnom výkone jednotlivcov na všetkých úrovniach. Jedným z prostriedkov, ako zistiť reálny stav v organizácii, identifikovať kľúčové body, rezervy a získať výhľad do možností opatrení na zlepšenie, je personálny audit. Posudzuje a kontroluje riadenie ľudských zdrojov, efektivitu procesov, účinnosť rozmiestnenia a úroveň kvalifikačnej štruktúry personálneho obsadenia.

PERSONÁLNY AUDIT A PERSONÁLNY MANAŽÉR

Personálny audit je charakterizovaný ako systém revízie a kontroly určený na získavanie informácií pre manažment o účinnosti a spoľahlivosti programu, ktorý sa má vykonať. Vzhľadom k tomu, že jedným z moderných prvkov riadenia ľudských zdrojov je delegovanie veľkej časti personálnej práce na riadiacich zamestnancov, nadobúda personálny audit veľký význam.

[2] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007. 27 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

[3] HANDY, C. Understanding Organizations fourth edition. Penguin. 1999

„Nevnímajte personálny audit ako test, skôr si predstavte, že je to obhliadka Vášho domu, ktorou sa snažíte nájsť netesnosti, rozbité zámky a určité miesta, kde by izolácia viedla k úsporám energie. Či už pracujete s externým expertom, alebo robíte vlastný personálny audit, práca s určitým kontrolným zoznamom ktorý je prispôsobený Vašej organizácii, je jednoduchý spôsob, ako zistiť silu Vašich zamestnancov a odhaliť možnosti pre zlepšenie. “ [4]

Audit je teda systematický proces komplexného a objektívneho získavania a vyhodnocovania dôkazov, týkajúcich sa informácií o činnostiach a udalostiach, s cieľom zistiť mieru súladu medzi týmito informáciami a vopred stanovenými kritériami a oznámiť výsledky zainteresovaným stranám.

V užšom význame v ponímaní manažérov predstavuje audit zistenie, či organizácia funguje tak, ako je vyžadované všeobecne platnými predpismi a pravidlami stanovených v danom podniku, auditom sa skúma správanie organizácie, resp. konanie subjektov, ktoré za fungovanie zodpovedajú.

Z pohľadu rozsahu činností, ktoré sa auditom skúmajú, je možné rozlišovať viaceré typy auditov. Prvým je komplexný audit, ktorý preveruje procesy a javy v organizácii ako celok. Druhou možnosťu je čiastočný audit, ktorý preveruje procesy a javy súvisiace s vybranou funkčnou zložkou organizácie. Tretím je špecializovaný audit, ktorý je zameraný na vybrané činnosti a medziútvarové vzťahy. A ešte máme dodržiavací audit, ktorý je zameraný na overenie dodržiavania procesov, ktoré sú direktívne upravené.

Auditovanie musí dodržiavať viaceré zásady, ktoré umožňujú, aby sa audit stal efektívnym a spoľahlivým nástrojom poskytujúcim manažmentu informácie, na základe ktorých môže organizácia korigovať svoje správanie, akýkoľvek audit musí vždy spĺňať základné charakteristiky, ktorými sú nasledujúce. Prvou je komplexnosť. Pokiaľ pokrýva všetky aktivity, môže byť však uskutočňovaný aj formou postupných funkčných auditov, týkajúcich sa jednotlivých činností v danej oblasti (účtovníctvo, marketing, riadenie ľudských zdrojov ...). Druhou dôležitou charakteristikou je systematickosť, ktorá predstavuje následnosť diagnostických krokov, ktoré zahrňujú aktivity organizácie. Treťou je relevantnosť, pri ktorej musia byť všetky skúmané objekty v súlade s cieľmi auditu. Patrnou charakteristikou je aj nezávislosť a objektívnosť. Audit uskutočňovaný audítormi, ktorí majú potrebné znalosti, objektivitu a nezávislosť na výsledkoch auditu, nezávislosť audítora je potrebné chápať vo vzťahu k skúmaných informáciám, k osobám, ktoré dané informácie pripravujú a osobám, ktoré ich využívajú. A poslednou je aj periodicita , ktorá umožňuje pomôcť organizáciám, keď sú v problémoch, ale tiež im môže pomôcť udržať si dobré postavenie na trhu

Medzi základné metodické alternatívy auditu môžme zaradiť viacero posupov. Jednou takouto alternatívou sú štrukturované pohovory, ktoré sú zostavené podľa konkrétneho zamerania personálneho auditu. Veľmi dôležité sú aj assessment centrá resp. development centrá. Psychodiagnostika je taktiež veľmi dôležitá, pričom výkonové testy, osobnostné

[4] MASAOKA, J. : The nonprofit’s guide to human resources : managing your employees and volunteers, California, NOLO, 2011 . s.351

dotazníky, príp. projektívne metódy sa často využívajú. Ďalej sa využíva pozorovanie, analýza vybraných dokumentov spoločnosti ale aj iné metódy podľa zadania projektu.

Personálny audit má rôzne výstupy. Jedným z obvyklých výstupov je písomná správa obsahujúca viaceré prvky, ktoré sú dôležité pre správne využitie auditu. Tieto prvky zahŕňajú analýzu súčasného stavu v spoločnosti podľa zadania projektu, konkrétne odporučenia klientovi a poukázanie na silné a slabé stránky, na možné príležitosti a ohrozenia (SWOT analýza), interpretáciu výsledkov zadávateľovi i všetkým auditovaným zamestnancom, resp. Tímom.

Okrem súhrnnej správy môže zadávateľ získať a využívať aj ďalšie výstupy z auditu. Písomné správy sú určené pre definované cieľové skupiny (oddelenia, tímy, manažment atď.). Individualizované písomné správy sú určené pre účastníkov auditu. Táto správa zväčša obsahuje zhrnutie, prípadne detailnejší popis silných stránok a rozvojových oblastí podľa vopred definovaných kritérií. Individuálne rozvojové spätné väzby vhodné pre účastníkov auditu. Poskytujú sa účastníkovi auditu s cieľom interpretovať a objasniť jednotlivé výstupy, uzavrieť témy a otázky, ktoré sa objavili počas auditu, k motivácii účastníka k ďalšiemu napredovaniu. V prípade záujmu zadávateľa dochádza aj k formulácii akčného rozvojového plánu. Interaktívna prezentácia súhrnnej správy určená zadávateľovi alebo manažmentu spoločnosti. Posledné sú facilitované workshopy, ktoré sú určené pre jednotlivé cieľové skupiny auditu o ich čiastkových výsledkoch.

Vo všeobecnosti môžeme auditorskú činnosť personálnych činností rozdeliť do dvoch kategórií.

V prvej kategórii sa nachádzajú stredné a veľké spoločnosti, ktoré na audit svojich personálnych činností využívajú buď externé špecializované spoločnosti – audítorske firmy, alebo majú priamo v štruktúre spoločnosti vytvorené svoje vlastné oddelenie auditu, ktoré zastrešuje túto pravidelnú činnosť. Takýmto oddelením, resp. vlastným personálnym audítorom disponujú zväčša len nadnárodné korporácie, resp. dcérske spoločnosti zahraničných investorov, ktoré tieto činnosti čerpajú z materskej spoločnosti, ktorá už zo skúseností pozná problematické oblasti, na ktoré sa audit zameria.

Pri personálnom audite v týchto spoločnostiach sa predmetom kontroly a procesu návrhov a zlepšovania stávajú nielen jednotlivé procesy, činnosti, pracovníci a vzťahy, ale spadajú sem aj činnosti jednotlivých vedúcich, tím lídrov, manažérov a ostatných vedúcich pozícií.

Naopak v druhej kategórií, kde sa nachádzajú malé podniky s jednoduchou podnikovou štruktúrou, kde je zväčša jeden až dvaja nadriadení, nevykonáva takýto audit externá spoločnosť, a to z prozaického dôvodu, ktorým sú financie. To, že menšie podniky nevynakladajú, resp. nemôžu vynakladať zdroje na takýto druh personálneho auditu neznamená, že tieto podniky personálny audit nepotrebujú, alebo sa zaobídu bez neho. Každý podnik, či veľký , stredný, alebo malý sa potrebuje v dnešnom svete plnom rýchlych zmien a tvrdej konkurencie flexibilne meniť, prispôsobovať a to dokáže iba optimalizáciou svojich podnikových činností. Preto môžme konštatovať, že aj malé podniky vykonávajú personálny

audit. Ide však o inú formu ako vo veľkých podnikoch. Práve tu sa ukazuje prínos personálneho manažéra resp. konateľa spoločnosti v jednej osobe, ktorý vykonáva personálny audit vo vlastnej réžii bez asistencie externých špecialistov, alebo bez využívania auditórskych služieb. Intuitívne vyhľadáva slabé miesta, navrhuje zmeny a vylepšenia, ako aj kontroluje a hodnotí dopad jednotlivých zmien na činnosť a efektívnosť podniku. Takáto forma auditu v podstate prebieha kontinuálne a podvedome, pretože manažér vidí podnik z inej perspektívy, ako napríklad jednotliví manažéri vo veľkom podniku, ktorí riadia jednotlivé oddelenia a majú diverzifikované svoje právomoci.

V tomto prípade je aj zložitejšie oddeliť audit personálnych činností od ostatných oblastí auditu, nakoľko celú činnosť podniku hodnotí zväčša jedna osoba, ktorá nesmeruje audit na seba samého, pretože objektívne hodnotiť vlastnú činnosť je skoro nemožné.

„ Hodnotenie pravidelne poskytuje informácie o pracovnom výkone zamestnanca, jeho potenciáli a budúcich potrebách. Hodnotenie dáva možnosť sa celkovo dívať na náplň, zaťaženosť a množstvo práce. Umožňuje spätný pohľad na to, čo bolo v priebehu hodnoteného obdobia dosiahnuté a možnosť dohodnúť sa na budúcich cieľoch.

Hodnotí zamestnancove silné stránky, úroveň jeho úsilia a oblasti, v ktorých by bol potrebný jeho ďalší rozvoj. Sústreďuje sa na to, ako si zamestnanec v minulosti viedol, zameriava sa na jeho silné stránky a zlepšuje ďalšie oblasti tak, aby zamestnanec mohol v budúcnosti pracovať efektívnejšie. Je však veľmi nepravdepodobné, že všetci manažéri v konkrétnych organizáciách budú svojich zamestnancov hodnotiť nepretržite a efektívne. Je mnoho pravdepodobnejšie, že v organizáciách, bez zavedenia formálneho systému hodnotenia a patričného školenia, by veľká časť manažérov nehodnotila vôbec alebo nepravidelne a používala by subjektívne nespravodlivé kritéria. Takže zavedenie formálneho systému hodnotenia je nutné. “ [5]

V ponímaní manažérov predstavuje audit zistenie, či organizácia funguje tak, ako je vyžadované všeobecne platnými predpismi a pravidlami. Auditom sa skúma správanie organizácie, resp. konanie subjektov, ktoré za to zodpovedajú.

Úlohy a činnosti personálneho manažéra závisia od konkrétnej pozície v hierarchii spoločnosti a od zadefinovania jednotlivých úloh, v širšom ponímaní sa však dajú predpokladať tieto činnosti personálneho manažéra.

- Realizovanie personálnej politiky spoločnosti
- Tvorba koncepcií vývoja miezd, odmien a zamestnaneckých výhod
- Zodpovednosť za fungovanie riadenia ľudských zdrojov
- Identifikácia aspektov na obsadenie voľného pracovného miesta v organizácii, nábor, školenia, profesný rozvoj zamestnancov.
- Monitoring, analýza, hodnotenie pracovných miest v spoločnosti a zaisťovanie ľudských zdrojov.

[5] Foot, M., Hook, C.: Personalistika. Brno: CP Books, a.s., 2005

- Monitoring postojov zamestnancov k spoločnosti, zamestnaneckých vzťahov.
- Vedenie a koordinácia zamestnancov, rozdeľovanie úloh a kontrola ich plnenia, motivovanie, hodnotenie zamestnancov.
- Spolupráca s ostatnými útvarmi organizácie.
- Vedenie príslušnej dokumentácie.

Z predchádzajúceho je zjavné, že niektoré prvotne zadefinované činnosti personálneho manažéra úzko súvisia aj s auditórskou činnosťou, nakoľko každodennou snahou personálneho manažéra musí byť uzatváranie čo možno najefektívnejších riešení v personálnej oblasti, či už ide o počet zamestnancov, o mzdové náklady na zamestnancov, kritériá na zamestnancov, náklady na získavanie zamestnancov a podobne.

Personálny audit ponúka riešenie každodenných problémov spojených s vyťažením nielen ľudských zdrojov v organizácii. Nájde slabé miesta organizačnej štruktúry a je schopný optimalizovať mzdové náklady.

ZÁVER

Môžme teda konštatovať, že odhliadnuc od veľkosti spoločnosti, formy, alebo iných kritérií je prínos personálneho manažéra na audit spoločnosti významný už v jeho základnej personálnej činnosti. Úlohy, ktoré sú každému personálnemu manažérovi určené sú úzko prepojené s činnosťami auditu. Tak ako aj audit má stanovený určitý želaný stav, ktorý porovnáva s analyzovaným skutočným stavom a vyvodzuje následky vo forme hodnotiteľských správ s navrhnutými opatreniami a zmenami, aj personálny manažér sa musí riadiť v rámci takéhoto systému – želateľný, resp. ideálny stav so stavom reálnym, a následné rozdielnosti a diferencie musí operatívne riešiť. Okrem toho napomáha svojou dennodennou činnosťou hĺbkovým auditom , zväčša vykonávaných raz do roka vo veľkých spoločnostiach.

Úspešné vykonávanie pravidelných a funkčných auditov predstavuje nespočetné výhody pre každý podnik. Jednou z najdôležitejších výhod pre podnik je úspora finančných prostriedkov firmy a efektívne využitie jej zdrojov. Audit je taktiež schopný priebežne a nepretržite overovať prácu zamestnancov a tím sledovať ich efektivitu. Náklady na audit predstavujú rýchlu návratnosť investície, pričom audit prináša podrobné, objektívne a dôveryhodné výsledky.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

2. FOOT, M., HOOK, C.: Personalistika. Brno. CP Books, 2005

3. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ,Z., ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. Praha: CH Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

4. VOJTOVIČ, S. Personálny manažment, historické súvislosti vzniku a rozvoja. Bratislava: Iris, 2006. 288 s. ISBN 80-89018-98-X.

5. TORRINGTON, D. HALL. Personnel Management. New York: Prentice Hall, 1991. 661 s. ISBN 13-126534-2.

6. TORRINGTON, D. HALL, L., TAYLOR, S. Human Resource Management. Harlow: Finantial Times Prentice Hall, 5th edition 2002, 668 s. ISBN 0-273-64639-7.

7. KACHAŇÁKOVÁ, A. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Sprint, 2007. 205 s. ISBN 978-80-89085-87-5.

8. MARTIN, D. Personalistika od A do Z. Brno: Computer press, 2007. 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.

9. KOUBEK, J. Personální práce v malých a středných firmách. Praha: Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3

10. KOCIANOVÁ, R. Personální řízení, teoretická východiska a vývoj. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-7

11. HANDY, C. Understanding Organizations fourth edition. Penguin. 1999

12. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3

13. BYARS, L. L., RUE, L. W. Human Resource management. Homewood: Irwin, 1987. 540 s. ISBN 0073530557

14. ERICA, W. Strategic public relations management planning. University of York Publishers. 2006. 424 s. ISBN 0805853812

15. BRUCKNER, T., VOŘÍŠEK, J. Outsourcing a jeho aplikace při řízení informačního systému podniku. Praha: Ekopress, 1998. 119s. ISBN 80-86119-07-6

16. KREITNER, R. : *Management.* 4. vyd. Boston. H. Mifflin, 1989. 850 s. ISBN: 0-395-38106-1

17. DOYLE, D.P. Strategické řízení nákladů – Cost control, a strategic guide. Praha: Aspi, 2006. 227 s. ISBN 80-7357-189-7

18. HARGIE, O. – DICKSON, D. – TOURISH, D. : Communication in Management, Hampshire. Gower Publishing Limited, 1999

19. HIRA, RON, and ANIL HIRA. Outsourcing America: What's behind Our National Crisis and How We Can Reclaim American Jobs? New York: Amacom, 2005. 225 s. ISBN 0814408680

20. NÝVLTOVÁ, I. Outsourcingem k vyšší efektivnosti. In: Logistika, 2006, roč. 12, č.4. 42-44 s.ISSN 1211-0957

21. MASAOKA, J. : The nonprofit's guide to human resources : managing your employees and volunteers, 1. vyd. California, NOLO, 2011. 380 s. ISBN : 978-1-4133-1375-8

22. DICKHART, G : The power of integrity, CreateSpace, 2012. 124 s. ISBN : 146 993 2149

23. TZAFRIR, S. : The consequences of emerging HRM practices for employees trust in their managers, Personnel Review. s. 26

ZÁKLADY KOMODITNÉHO OBCHODOVANIA[1]
FUTURES TRADING BASICS

Peter Badura[2]

KEYWORDS:
Trading, Hedging, Short selling, Futures contracts

JEL Klasifikácia: G11, G13

ABSTRACT

Futures trading is a broader term compared to Commodities trading. The term commodities as such emphasize physical side - the commodity itself (gold, oil, corn etc.). Futures trading, however, highlight mainly the time - the delivery of an asset or a financial compensation to a certain day in the future. The traders can be divided into two basic groups. There are Traders (speculators, investors) and Hedgers (those who need to hedge their positions against a sudden drop or increase in price). Traders make their money by buying and selling assets. The main goal of Hedgers is to hedge a certain profit from their harvest. All transactions are made through the Clearing House. It is the counterparty for the buyers and sellers and it also allows making imaginary trades. It means that you can buy something that you do not really intend to take on or you can sell something that you do not own at all. All the trades must end on the so called Last trading day, when just the quantity of goods that is actually available for the physical delivery remains on the market.

ÚVOD

Komoditné obchodovanie je v dnešnej dobe pomerne frekventovaný pojem. Napriek tomu, len málokto detailne ovláda základné princípy, ktorými sa komoditné obchodovanie riadi a ako na komoditách možno vôbec zarábať. Niektorí ľudia majú aspoň približnú predstavu, že medzi obchodované komodity patrí napríklad zlato alebo ropa. Menej ľudí už vie, že na komoditných burzách sa dá tiež obchodovať napr. elektrická energia alebo počasie. Tu sa však už dostávame k pojmu, ktorý presnejšie vystihuje podstatu obchodovaných aktív - Futures Trading.

KOMODITNÉ OBCHODOVANIE

Futures (v našich podmienkach sa tiež zvykne používať pojem „futurity“) sú širším pojmom, no na Slovensku sa zvyknú často stotožňovať práve s fyzickými komoditami. Ropu alebo zlato si je možné ako komoditu predstaviť veľmi ľahko. No napr. počasie za klasickú komoditu možno považovať len ťažko. Spoločným znakom futurít je práve skutočnosť, že sa

[1] Pôvodnú, skrátenú verziu tohto článku zverejnil autor na špecializovanom internetovom portáli www.etrading.sk, kde tiež možno nájsť ďalšie informácie o komoditách a obchodovaní na burze všeobecne

[2] Ing. Peter Badura, Ph.D., Katedra podnikových financií, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave; email: badura.peter@gmail.com

obchodujú budúce záväzky dodať, prevziať, či iným spôsobom plniť predmet uzatvoreného kontraktu.

Komodity ako také teda zdôrazňujú fyzickú stránku veci - existujúcu komoditu (kukurica, káva, ropa a pod.). Futures (futurity) však zdôrazňujú najmä časovú charakteristiku t. j. dodanie predmetu kontraktu, prípadne finančné vyrovnanie v budúcnosti (napr. úrokový swap; CFD – contract for difference[3] a pod.). Všeobecne možno povedať, že na Futures trhy patria napr.:

Tabuľka č. 1 - Zoznam obchodovaných aktív

Poľnohospodárske produkty	kukurica, pšenica, ryža, sója, káva atď.
Živočíšne produkty	ryby, hovädzie mäso, živý dobytok, atď.
Energie	ropa, plyn, atď.
Kovy, drevo, plasty	zlato, striebro, guma, stavebné drevo, atď.
Finančné nástroje	úrokové miery, FOREX menové páry, atď.
Indexy	S&P, Dow Jones, atď.
Špecifické produkty	emisie skleníkových plynov, počasie, atď.

Prameň: http://www.etrading.sk/sk/obchodovanie-na-burze/47-zaklady-obchodovania/63-komoditne-obchodovanie-futures-trading

Futures trading prebieha na základe tzv. kontraktov. Ich hlavnou úlohou je štandardizovanie podmienok pre obchodovanie. Kontrakty štandardizujú množstvo obchodovanej komodity, minimálny cenový pohyb, cenové limity (maximálny cenový pohyb), obchodné hodiny, atď[4].

ŠPECIFIKÁCIA KONTRAKTOV

Všetky podmienky pri obchodovaní konkrétnej komodity sú presne zachytené v tzv. „špecifikácii kontraktov“ (anglický výraz je „contract specifications“)[5]. Ak sa napríklad rozhodneme kúpiť jeden kontrakt kukurice, kupujeme ju v štandardizovanom množstve 5000 bušelov. Minimálny posun ceny smerom nahor alebo nadol je pritom stanovený na ¼ centu za bušel. To znamená, že ak je aktuálna cena napr. 500 US centov za bušel, môže jej minimálny posun byť smerom nahor na 500,25 centu alebo smerom nadol na 499,75 centu.

Pritom platí, že ak je obchodované množstvo na jeden kontrakt 5000 bušelov, potom ak nakúpime kontrakt kukurice za cenu 500 centov za bušel a tá následne stúpne na 500,25 centu za bušel, zarobili sme nie ¼ centu, ale 5000 krát viac, t.j. 12,5 USD.

[3] Pre viac informácií pozri http://www.etrading.sk/sk/obchodovanie-na-burze/47-zaklady-obchodovania/138-cfds-contract-for-difference

[4] http://www.etrading.sk/sk/obchodovanie-na-burze/47-zaklady-obchodovania/65-contract-specifications-specifikacie-kontraktov

[5] Pre viac informácií pozri BIKÁR, M. – KMEŤKO, M. – MIKOVÁ, O. 2012. *Finančné investície.* 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. 190 s.

Minimálny cenový posun na jednom kontrakte kukurice je teda 12,5 USD – či už smerom nahor alebo nadol. Na jednom kontrakte kukurice môžeme zarábať alebo prerábať len po 12,5 USD a v jeho násobkoch – 25 USD, 37,50 USD, 50 USD atď.

Ďalšou dôležitou informáciou sú kontraktné mesiace. Napríklad pri kukurici je to marec, máj, júl, september a december[6]. Septembrový kontrakt kukurice môžeme obchodovať samozrejme aj v januári, avšak bude pravdepodobne veľmi nízky počet obchodníkov, ktorí obchodujú s kontraktmi na tento mesiac. Pri nákupe alebo predaji tak dosiahneme omnoho nevýhodnejšie podmienky. Pre obchodníkov je preto najvýhodnejšie obchodovať najbližší kontraktný mesiac, resp. mesiac s najvyšším Volume (objem uzatváraných obchodov). Preto, ak je momentálne január, bude pre nás pravdepodobne najvýhodnejšie obchodovať najbližší, t. j. marcový kontrakt kukurice.

Cenové limity sú taktiež súčasťou obchodovania s kontraktmi. Cenový limit je stanovenie maximálnej dennej odchýlky ceny od včerajšej uzatváracej ceny. Ak cena pri veľmi volatilnom obchodovaní prekročí tento cenový limit (či už smerom nahor alebo nadol), trh nás „uzamkne“. Pri kontrakte kukurice je cenový limit 30 US centov na bušel, t.j. 1500 USD ako „dovolená” cenová odchýlka na jeden kontrakt a jeden deň obchodovania.

Na základe špecifikácií kontraktov môžeme zistiť základné informácie o želanej komodite. Najdôležitejšou informáciou vôbec, je informácia o minimálnom cenovom posune v USD. Tá tvorí základ pre výpočet ziskov a strát všetkých zúčastnených subjektov. Jednotlivé špecifikácie kontraktov pritom možno nájsť na stránkach jednotlivých búrz, kde sa konkrétne komodity obchodujú.

ZARÁBANIE NA CENOVÝCH ZMENÁCH

Komoditné obchodovanie (či všeobecnejšie Futures trading) realizujú dve základné skupiny subjektov:

- traderi (ktorými sú obchodníci, krátkodobí cenoví špekulanti, či dlhodobí investori),
- hedgeri (ktorí sa potrebujú zabezpečiť proti náhlym zmenám cien).

Traderi zarábajú na jednoduchom princípe. V prípade nákupu kontraktu platí:

- ak nakúpia napr. kontrakt ropy a jej cena ide nahor, potom na raste cien zarábajú,
- ak by cena ropy poklesla, potom prerábajú až do momentu, kým uvedený kontrakt nepredajú.

Zarábať sa však dá nielen na náraste cien, ale i na ich poklese. Keďže futurity sú vlastne záväzky uskutočniť nejaké plnenie k presne stanovenému dátumu v budúcnosti, nie je nutné plniť ich okamžite. Predajca preto môže predať presne dohodnuté množstvo ropy (hoci žiadnu ropu momentálne nevlastní) ľubovolnému kupcovi, za aktuálnu cenu na trhu. Predajca pritom ráta s tým, že do momentu dodávky cena ropy poklesne a kupujúci naopak dúfa, že cena ropy stúpne.

Ak by jej cena skutočne poklesla, predajcovi stačí, pred termínom reálnej, fyzickej dodávky ropy kupujúcemu, toto stanovené množstvo ropy kúpiť. Jeho záväzok by sa tak vzájomne vyrušil. Zarábal by pritom práve na skutočnosti, že ropu predal pôvodne napr. za 100 USD, pričom v momente nákupu za ňu zaplatil iba napr. 50 USD. Hoci tieto obchody realizoval v opačnom poradí, ako je zvykom – najskôr predal, potom kúpil, jeho zisk je identický so situáciou, ako keby ropu najskôr kupoval za 50 USD a následne predával za 100

[6] http://www.cmegroup.com/trading/agricultural/grain-and-oilseed/corn_contract_specifications.html

USD. Tento spôsob zarábania na poklese cien sa odborne nazýva Short selling[7] (slovenský ekvivalent je „predaj nakrátko“).

Na druhej strane však, ak by šla cena ropy nahor, obchodníci by na predaji prerábali až do momentu, kým neuzatvoria svoju krátku („short“) pozíciu nákupom kontraktu ropy.

Všetky obchody na burze sú realizované cez Clearing house. Ak obchodník nakúpi, nakúpi od neho, ak predáva, predáva tiež jemu. Clearing house funguje ako prostredník medzi stranou kupujúceho a predávajúceho. Tým je umožnený jednak nárast tzv. Open Interestu[8], ako i postupné uzatváranie pozícii, až kým na trhu neostane množstvo, ktoré je skutočne potrebné pre fyzickú dodávku komodít alebo inú formu vyrovnania. Dovtedy sa na trhu môžu uzatvárať i kontrakty na neexistujúce, imaginárne množstvo komodity. Spolieha sa pritom na to, že väčšina obchodníkov na trhu sú len špekulanti, ktorí nemajú záujem o fyzické plnenie dodávky a svojich povinností sa zbavia ešte pred ukončením obchodovania kontraktu. Tak môže obchodník kúpiť napr. stanovené množstvo ropy, hoci nemá záujem ju skutočne prevziať, alebo tiež stanovené množstvo ropy predať, hoci v skutočnosti nemá v pláne žiadnu vyťažiť. Hlavný význam Clearing house spočíva v objektívnejšom stanovení ceny, ktorá vzniká práve pri obchodovaní väčšieho množstva kontraktov, ako by tomu bolo len v prípade obmedzeného počtu nákupov a predajov.

Hedgeri fungujú na inom princípe ako obchodníci. Ich prvoradým cieľom je hedžovanie (zabezpečenie) svojich pozícii. Predpokladajme, že producent kukurice chce fixovať jej cenu na úrovni 5 USD za bušel kukurice (25,40 kg).

Vie pritom, že môže dodať kukuricu na trh napr. o 6 mesiacov v množstve 50 tisíc bušelov. Jej aktuálna cena je spomínaných 5 USD za jeden bušel, potrebuje však mať istotu, že v čase dodania jej cena nebude nižšia, ako je tomu dnes. Hedžer preto predá potrebný počet kontraktov (v tomto prípade 10 kontraktov, keďže jeden kontrakt je na 5 tisíc bušelov), ktoré kompletne pokryjú jeho predpokladanú produkciu. Inými slovami, už dnes predá na trhu celú svoju produkciu 50 tisíc bušelov kukurice, za aktuálnu cenu, ktorá mu plne vyhovuje a chce sa zabezpečiť proti jej budúcemu poklesu.

Predajom kontraktov na burze sa hedžer (dočasne) zaväzuje, že dodá v štandardizovanom čase, množstve a kvalite potrebné množstvo komodity, na konkrétne miesto dodania, za istú budúcu cenu. Následne môže dôjsť k 2 alternatívam:

Prvou možnosťou je, že cena kukurice o 6 mesiacov klesne napr. na 4 USD za bušel kukurice. Hedžer, pred termínom skutočného plnenia, svoju pozíciu uzavrie nákupom rovnakého počtu kontraktov ako pôvodne predával (t.j. kúpi 10 kontraktov za cenu 4 doláre na bušel). Hedžer teda pôvodne predával:
10 kontraktov * 5000 bušelov na kontrakt * 5 USD za bušel = 250 tisíc USD zisk za predaj
V momente uzatvorenia svojej pozície ich nakúpil za cenu:
10 kontraktov * 5000 bushelov * 4 USD za bušel = 200 tisíc USD výdavok za nákup

Zisk hedžera je teda 50 tisíc dolárov a z uvedených kontraktov už nemá žiadne ďalšie záväzky. Svoju úrodu kukurice môže zožať a ísť predať na svoj lokálny trh, kde bude tiež pravdepodobne cena oscilovať okolo aktuálnej trhovej ceny 4 USD. Hedžer zarobí to, čo od začiatku plánoval: 200 tisíc dolárov na predaji svojej úrody + 50 tisíc dolárov na hedžovaní ceny na burze pred 6 mesiacmi. Kým ostatní farmári za rovnaký objem úrody momentálne

[7] Pre viac informácií pozri napr.: http://www.etrading.sk/sk/obchodovanie-na-burze/47-zaklady-obchodovania/128-short-selling-shorting-predaj-nakratko
[8] Pre viac informácií pozri napr.: http://www.etrading.sk/sk/technicka-analyza/44-indikatory-technickej-analyzy/126-open-interest

inkasujú len 200 tisíc USD, hedžer splnil svoj cieľ a zinkasoval za svoju úrodu + hedging až 250 tisíc USD.

Druhou možnosťou je, že cena vzrastie. Napríklad z 5 USD na 6 USD za bušel kukurice. Potom platí opačná analógia ako v predchádzajúcom prípade. Keď bude hedžer v čase dodania kukurice kupovať späť kontrakty, zaplatí za ne o 50 tisíc USD viac (na burzovom obchode prerobil), avšak po zožatí úrody dodá kukuricu na svoj lokálny trh za cenu približne 6 USD za bušel kukurice, t.j. zinkasuje 300 tisíc USD na lokálnom trhu. Tento jeho zisk bude znížený o stratu 50 tisíc USD z komoditných obchodov. Jeho burzová strata + zisk z drahšie predanej úrody tak tvorí jeho vopred plánovaný a zabezpečený zisk 250 tisíc USD[9].

V uvedených príkladoch je tak stručne objasnená podstata hedžovania (zabezpečovania) si svojich ziskov.

ZÁVER

Obchody na burze sa môžu otvárať a uzatvárať kedykoľvek, až do LTD – Last trading day (posledný obchodný deň pre danú komoditu). Samozrejme, že svoje pozície na trhu nemusia obchodníci uzatvárať ani v čase Last Trading Day. V takom prípade však na seba berú povinnosť fyzického dodania alebo prevzatia uvedenej komodity. Keďže väčšina obchodníkov na trhu nie sú skutoční farmári, či firmy, ktoré majú reálny záujem o predaj či kúpu danej komodity, ale iba obyčajní cenoví špekulanti, veľká väčšina kontraktov končí uzatvorením kontraktov ešte pred termínom plnenia a nie fyzickou dodávkou.

Pôvodne boli najobchodovanejšími kontraktmi najmä poľnohospodárske produkty (kukurica, pšenica), v posledných rokoch sa však najobchodovanejšími aktívami stali finančné nástroje – meny a úrokové miery.

ZDROJE INFORMÁCIÍ

[1] BIKÁR, M. – KMEŤKO, M. – MIKOVÁ, O. 2012. *Finančné investície*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. 190 s. ISBN 978-80-225-3444-4.

[2] KMEŤKO, M. – VAVROVÁ, K. 2011. *Zdaňovanie komoditných obchodov*. VEGA 1/0415/10, VEGA 1/0754/11. In Priebežné výsledky riešenia úloh VEGA 1/0754/11, 1/0187/11: zborník vedeckých statí. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. ISBN 978-80-225-3329-4. S. 18-21.

[3] ŠKRINIAR, P. *Dôchodkové fondy budú mať nižšie riziko : komodity majú za úlohu viac diverzifikovať majetok fondov.* In Investor : financie & investície & poradenstvo. - Bratislava : ECOPRESS, 2011. - ISSN 1335-8235. - Roč. 12, č. 12 (december 2011), s. 12.

[4] ŠKRINIAR, P. *Základy komoditného obchodovania : Nakúp, predaj, podrž, zjedz*. In Investor : sprievodca vo svete financií. Bratislava : ECOPRESS, 2007. ISSN 1335-8235. Roč.8, č. 6 (jún 2007), s. 10.

[9] Zdaňovanie ziskov pozri bližšie KMEŤKO, M. – VAVROVÁ, K. 2011. *Zdaňovanie komoditných obchodov*. VEGA 1/0415/10, VEGA 1/0754/11. In Priebežné výsledky riešenia úloh VEGA 1/0754/11, 1/0187/11: zborník vedeckých statí. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. S. 18-21.

[5] http://www.cmegroup.com/trading/agricultural/grain-and-oilseed/corn_contract_specifications.html (5. novembra 2012)

[6] http://www.etrading.sk/sk/obchodovanie-na-burze/47-zaklady-obchodovania/138-cfds-contract-for-difference (3. novembra 2012)

[7] http://www.etrading.sk/sk/obchodovanie-na-burze/47-zaklady-obchodovania/63-komoditne-obchodovanie-futures-trading (3. novembra 2012)

[8] http://www.etrading.sk/sk/obchodovanie-na-burze/47-zaklady-obchodovania/128-short-selling-shorting-predaj-nakratko (3. novembra 2012)

[9] http://www.etrading.sk/sk/technicka-analyza/44-indikatory-technickej-analyzy/126-open-interest (3. novembra 2012)

[10] http://www.etrading.sk/sk/obchodovanie-na-burze/47-zaklady-obchodovania/65-contract-specifications-specifikacie-kontraktov (3. novembra 2012)

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

Fakulta podnikového manažmentu

Wissenschaftlicher Beitrag

zur wissenschaftlichen Konferenz

Ober-Ramstadt am 09. August 2012

Referent: Dr. Eric Becker

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis II
1 Abstrakt 1
2 Abstract 1
3 Einleitung 2
3.1 Transport 3
3.2 Verkehr 3
3.3 Logistik 4
3.4 Supply Chain Management 4
4 Risikosteuerung durch risikopolitische Maßnahmen 4
5 Einsatzbereiche risikopolitischer Maßnahmen 6
5.1 Transport 7
5.1.1 Maßnahmen zur Minderung von Schäden 7
5.1.2 Maßnahmen zur Risikoüberwälzung 8
5.2 Verkehr 10
5.2.1 Maßnahmen zur Minderung von Schäden 10
5.2.2 Maßnahmen zur Risikoüberwälzung 11
5.3 Logistik 11
5.3.1 Maßnahmen zur Minderung von Schäden 12
5.3.2 Maßnahmen zur Risikoüberwälzung 13
5.4 Supply Chain Management -Meidung/Minderung von Schäden- 14
5.4.1 Räumliche Annäherung der Partner der Supply Chain 15
5.4.2 Produktgestaltung und Produktdesignstrategien 16
6 Neue Ansätze des Supply Chain Risk Management für das 21. Jahrhundert 18
6.1 Entwicklung Risikobewusstsein und Fokussierung 19
6.2 Risikoklassifizierung der globalen Supply Chain Störungen 20
6.3 Trends im Supply-Risk-Management (Matrix) 22
6.4 Fünf Chancen 23
7 Zusammenfassung 26
8 Kurzer Ausblick 27

1 Abstrakt

Der vorliegende wissenschaftliche Beitrag beinhaltet die wesentlichen Ansatzpunkte und Ausgestaltungsmöglichkeiten eines effizienten Risikomanagements im Bereich des Transportes, des Verkehrs, der Logistik und schlussendlich des Supply Chain Managements. Die Gestaltung der risikopolitischen Maßnahmen steht hierbei im Mittelpunkt der Betrachtung. Wichtige Instrumente zur Vermeidung, Verminderung oder Überwälzung von Risiken werden ansatzweise dargestellt und andiskutiert.

Im Bereich Transport und Verkehr sind neben rein operativen Strategien der Risikominderung vor allem eine Überwälzung von Risiken auf Dritte durch entsprechende Verträge oder Versicherungen üblich.

Im Bereich der Logistik und des Supply Chain Managements bieten sich mehr strategische Ausgestaltungsmöglichkeiten des Meidens, Minderns, Steuerns und/oder Selbsttragens von Risiken an.

Eine praxisrelevante Darstellung der Risiken und deren Auswirkungen auf die Supply Chains werden am Schluss diskutiert. Die Hintergrundinformationen dazu sind in 2011 im World Economic Forum in Kloster/Davos zusammengetragen worden.

2 Abstract

This script contains the following important Information about an efficient risk management system and describes the possibilities in the field of transport, transport, logistics and the supply chain management. The design of the risk policy and standards stands in the center of the script. Important instruments for preventing, reducing or shifting of risks are presented and briefly discussed.

In the transport and traffic business coming to a operative perspective to minimizing the risks, a second strategy to pass the risks preventive to a third party by using a contract or an insurance.

In the area of logistics and supply chain management have greater strategic design possibilities of evasion, reduce, controlling and / or self-wearing at risk.

At the End it will be discussed the influence of the risks and their effects of the supply chains. The relevant information about this comes from the World Economic Forum 2011 in Klosters/Davos.

3 Einleitung

Risiken sind ein unvermeidbarer Bestandteil des unternehmerischen Handelns. Risiken sind allgegenwärtig und beeinflussen das wirtschaftliche Agieren von Unternehmen. Das bedeutet, dass jedes Unternehmen zwangsläufig mit Unsicherheiten umgehen muss, bzw. Risiken beherrschbar machen sollte (vgl. Pfohl 2002: Seite 3; Romeike 2003: Seite 148; Banks 2005: Seite 3; Schmitz/Wehrheim 2006: Seite 15). Es treten in allen Bereichen der Unternehmen Risiken auf, so bspw. im Einkauf, Produktion und Vertrieb. Es gibt zu den, „Hauptrisiken" auch „Unterrisiken", wie z.B. aus dem Bereich des Vertriebs, des Transportwesens. In dieser „Unterrisikogruppe" sind die Risiken nicht nur auf ein Unternehmen gerichtet, sonder an alle der am Transport der Güter beteiligten Unternehmen, den Supply Chain Partnern. Durch die globalisierte Entwicklung der Märkte und Unternehmen nimmt dieser Teil der Betrachtung einen sehr wichtigen Stellewert in dieser Diskussion ein (vg. Kajüter 2007: Seite 13). Es wird klar, dass durch die Beschädigung des Supply Chain Partners, schnell das eigene Unternehmen auch beschädigt werden kann. Aus diesem Zwang heraus ist es wichtig die gesamte Supply Chain in den Risikomanagementprozess einzubinden (vgl. De Loach 2000: Seite 48; Romeike 2005: Seite 18; Schramm 2006: Seite 43ff). Internationale Beschaffungs-, Produktions- und Distributionsstrategien sowie Outsourcing und Just-in-Time Aktivitäten und die wettbewerbsbedingten Senkungen der Transportkosten durch die vorangegangen Deregulierung im Transportsektor haben einen starken Anstieg des grenzüberschreitenden Transportvolumen zur Folge (vgl. Baumgarten/Herter 1999: Seite 831f.). Somit leitet sich hieraus auch automatisch eine Erhöhung der Komplexität der Materialflüsse ab. Des weitern gibt es eine Zunahme des technologischen Fortschritts und der internationalen Verflechtungen und die ständige Angst vor Terrorattacken. Die damit in Verbindung stehenden Sicherheitsmaßnahmen werden zum wichtigen Thema und müssen in das Management der Risiken einbezogen werden (vgl. Pfohl 2002: Seite 3; Romeike 2005: Seite 18.).

Eine nähere Betrachtung der in den letzten Jahren veröffentlichen Literatur zu diesem Thema zeigt, dass es sich um ein sehr vielschichtiges Thema handelt. Es existieren einige

Ansätze zum Management von Risiken im Bereich der Logistik und der Supply Chains (vgl. u.a. Finch 2004; Schwolgin 2004; Grandjot 2006; Steven/Pollmeier 2006; Vahrenkamp/Steiff 2006; Kersten/Hohrath 2007: 182ff.; Pfohl/Gallus/Köhler 2007: 210ff.).

Eine risikopolitische Maßnahmenzuordnung/Abgrenzung zu den einzelnen Bereichen Transport, Verkehr, Logistik und Supply Chains ist im Folgenden beschrieben. In Anlehnung an Kummer (2006) bzw. Kummer und Schramm (2004) können die Begriffe Transport, Verkehr, Logistik, Supply Chain Management und die damit befassten Akteure wie folgt in einen Gesamtzusammenhang gebracht werden (vgl. Schramm/Sudy: aus Wirtschaft und Management, Band 8, 2008).

3.1 Transport

Der Transport ist charakterisiert durch eine raum-zeitliche Güterbewegung, die entweder oder mittels Transportdienstleistern (bzw. First-Party Logistics Providers (1PLs)) erbracht wird. Gegebenenfalls können bei einer Fremdvergabe von Transportdienstleistungen, Transportintermediäre wie z.B. Transportagenten, Schiffsmakler oder IATA Cargo Sales Agents, involviert werden, die sich auf die Anbahnung und den Abschluss von Frachtgeschäften spezialisiert haben.

3.2 Verkehr

„Unter dem Begriff Verkehr werden alle Maßnahmen, die der Ortsveränderung von Personen, Gütern und Nachrichten dienen, zusammengefasst. Hierunter zählen auch Unterstützungsprozesse (z.B. Lager und Umschlag), die zur Ortsveränderung unmittelbar notwendig oder dienlich sind“ (Kummer 2006: Seite 30). Entsprechend kann der Verkehr als ein dem Transport übergeordnetes System von Transport-, Umschlag- und transportbedingten Lagerleistungen gesehen werden. Die Akteure darin sind neben den bereits genannten Transportdienstleistern und –intermediären auch Verbunddienstleister und Spediteure (bzw. Second Party Logistics Providers (2PLs)), welche Transportketten organisieren und im Rahmen von Klein- und Sammelgutverkehren Sendungen bündeln.

3.3 Logistik

Der Begriff Logistik sammelt unter sich die Menge aller Transport-, Umschlag- und Lagerleistungen welche selbst oder durch andere erbracht werden. Hauptleister sind die Kontraktlogistiker oder Systemdienstleister, bzw. Third Party Logistics Provider (3PLs). Das Ziel ist, die Logistikdienstleistungen möglichst aus einer Hand anzubieten (One-Stop-Shopping), wobei für Transporte überwiegende auf das bestehende Netzwerk der andern Dienstleister aus dem Bereichen (siehe vor) Transport und Verkehr zurückgegriffen wird.

3.4 Supply Chain Management

Das Supply Chain Management stellt die höchste Stufe dar, wobei hier eine Organisationleistung von Supply Chains entweder in Eigenregie oder über Systemintegratoren (bzw. Fourth-Party-Logistics Providers (4PLs)) unter dem Einschluss aller Akteure der vorigen Ebenen erbracht wird.

Da die Risikopotentiale auf den jeweiligen Ebenen des Transports, Verkehrs, Logistik und der Supply Chain unterschiedlich sind und somit auch das Maßnahmenspektrum der Steuerungsmöglichkeiten unterschiedlich ist, werden die genannten Ebenen im Folgenden verwendet, um eine sichtbare Abgrenzung der einzelnen Teilbereiche zu erzielen.

4 Risikosteuerung durch risikopolitische Maßnahmen

Um die erfassten Risiken zu handhaben, werden risikopolitische Maßnahmen definiert und eingesetzt (vgl. Mikus 2001: Seite 14; Pfohl 2002: Seite 9f.).

Es gibt aktive und passive Maßnahmen. Wird von aktiven Risikoverhalten gesprochen, dann werden risikopolitische Maßnahmen zur Risikominderung eingesetzt. Wird bewusst auf das verwenden von risikopolitischen Maßnahmen verzichtet, spricht man von passiven Risikoverhalten. Risikopolitik bezeichnet demnach jedes aktive und passive Verhalten, welches im Zusammenhang mit Verlustgefahren dargestellt werden kann (vgl. Rogler 2002; Seite 21ff.).

Des weitern wird der eventuelle Schadenseintritt in ursachenbezogene und wirkungsbezogene Maßnahmen unterschieden. Durch die ursachenbezogenden Maßnahmen sollen die Wahrscheinlichkeit des Schadeneintritts gemildert werden. Hingegen werden bei den wirkungsbezogenen Maßnahmen die negativen Effekte der Schäden verringert (vgl. Philipp 1967: Seite 70ff.; Kupsch 1973: Seite 40; Mikus 2001: Seite 16ff.). Für die Bewältigung der Risiken steht demnach eine Reihe von Maßnahmen zur Verfügung, diese sind in Abbildung 1 dargestellt.

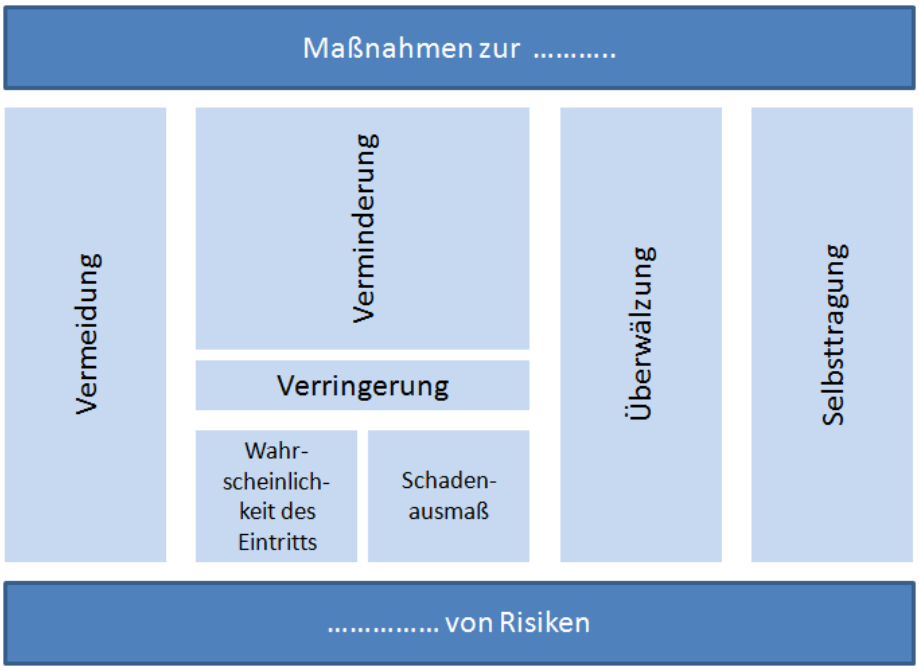


Abbildung 1: Übersicht risikopolitischer Maßnahmen

Quelle: Eigene Darstellung

Grundsätzlich können bestimmte Risiken gänzlich vermieden werden, z.B. Lagerrisiken durch Verzicht auf Lagerung. Dies würde aber auf andere Unternehmensbereiche zu einer Erhöhung der Risiken führen, z.B. im Bereich des Transports und des Verkehrs. Die Risikominderung hingegen versucht, die Wahrscheinlichkeit des Schadeneintritts bzw. dessen Folgen zu verringern. Die risikopolitischen Maßnahmen der Überwälzung von Risiken setzten nicht an der Wahrscheinlichkeit oder am Ausmaß eines möglichen Schadens an, sondern an der Frage, wer Diesen zu tragen hat. Unternehmen sind immer bestrebt ihr Schadensrisiko auf andere Wirtschaftspartner abzuwälzen, so z.B. Lieferanten,

Transport- bzw. Logistikdienstleister, Versicherer oder Kunden (vgl. Rogler 2002: Seite 27.). Trotz der vielfältigen risikopolitischer Maßnahmen ist es schlussendlich nicht möglich und sinnvoll, alle Risiken auf andere abzuwälzen. Inwieweit und welche Risiken bewusst in Kauf genommen werden hängt von der Risikobereitschaft ab. Die Unternehmen müssen dann Vorsorge, z.B. durch den Einsatz kalkulatorischer Wagnisse betreiben, um nicht durch Schäden in der Existenz gefährdet zu werden.

5 Einsatzbereiche risikopolitischer Maßnahmen

Die risikopolitischen Maßnahmen sind so zu kombinieren, dass Diese in Bezug auf die Akteure ein optimales Maßnahmenbündel sind. Dies ist wichtig, da sich alle gewählten und eingesetzten Maßnahmen auf die gesamte Supply Chain auswirken. Die Einstellungen aller Supply Chain Partner und der Informationsaustausch dazwischen, sind wichtig, wie z.B. der Zugang zu einer größeren Datenmenge, um die Akzeptanz gemeinsamer Entscheidungen zu erhöhen (vgl. Mullai 2004: Seite 135).

Wichtig dabei ist, dass keine isolierte Betrachtung einzelner Maßnahmen stattfinden darf, da die Maßnahmen im Bereich Transport, z.B. Auswirkungen auf den Bereich Lagerung, haben kann. Es gilt also, sich ganzheitlich über das Problem zu stellen und alle tangierenden Supply Chain Partner in den Prozess einzubinden. Als Beispiel sei erwähnt, wenn sich ein Produzent zur Just-in-Time Beschaffung entscheidet, um sein Lagerrisiko zu senken, wird es folglich eine Veränderung in der Transport- und Lagerlogistik geben. Durch diese Maßnahme wird die Frequenz der Lieferungen sehr wahrscheinlich steigen und somit die Zahl der Transporte. Eventuell wird auch der Wechsel des Transportmittels (z.B. Bahn auf LKW) nötig und damit dann auch der Transportweg.

Somit kann von einem Kontinuum der wechselnden Ausgestaltungsmöglichkeiten und der Anwendbarkeit risikopolitischer Maßnahmen gesprochen werden. Dieser Sachverhalt wird in Abbildung 2 dargestellt.

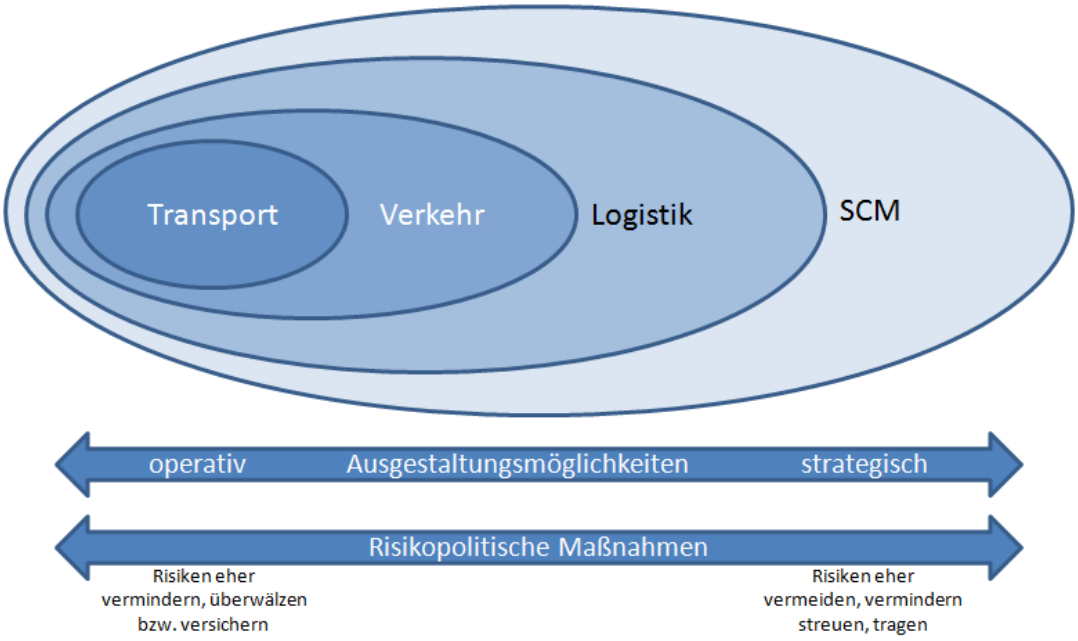


Abbildung 2: Ausgestaltungsmöglichkeiten risikopolitischer Maßnahmen

Quelle: Eigene Darstellung

5.1 Transport

Transportrisiken umfassen alle Einzelrisiken, welche im Zusammenhang mit dem physischen Transport von Gütern stehen (vgl. Oberplarleiter 1955: Seite 127; Eberle 2005: Seite 74). Es können vielfältige Schäden auftreten, welche es gilt abzuwälzen. Schäden wie Untergang, Beschädigung der Ware oder Verspätungen seine hierbei zu nennen. Bei der Bewältigung der Risiken spielt die Abwälzung im Transportbereich eine der wichtigsten Rollen, sei es durch Abwälzung auf den Vertragspartner mit geringer Verhandlungsmacht über entsprechende vertraglich festgelegte Lieferbedingungen, eine Versicherung der Sendungen oder der Abschluss von Forward Freight Agreements (FFAs). FFAs stellen dabei eine Form des Financial Hedging dar, welche die Transportpreise fixieren, so dass finanzielle Auswirkungen auf die Unternehmen nicht durchschlagen können.

5.1.1 Maßnahmen zur Minderung von Schäden

Auswahl der geeigneten Transportmittel

Nehmen eine zentrale Stellung ein, da Diese Einfluss auf Zuverlässigkeit, Schnelligkeit, Überwindung topographischer Verhältnisse, Flexibilität und Netzdichte haben können.

Ausfälle führen einerseits zu Beschädigungen und andererseits zu Verzögerungen. (vgl. Rogler 2002: Seite 97).

Transportwege und Transportzeiten

Die Transportwege sollten nach Sicherheitsaspekten ausgewählt werden um die Wahrscheinlichkeit eines Schadensereignisses zu verringern. In der Regel stehen für jede Güterart auch unterschiedliche Routen zur Verfügung. Diese Routen sollten nach klimatischen, geografischen, infrastrukturellen, politischen sowie rechtlichen und administrativen Rahmenbedingungen ausgewählt werden.

Verteilung der zu transportierenden Güter auf mehrere Teilsendungen

Durch diese Maßnahme wird das Risiko des Gesamttransportvolumens verteilt. Kommt ein Teil nicht an, dann hat man den anderen Teil zu Verfügung. Die Schadenhöhe wird hierdurch begrenzt. Da jedoch eine höhere Anzahl von Einzeltransporten nötig ist, steigen auch die Transportkosten für die Gesamtmenge des Transportgutes.

Auswahl einer geeigneten Verpackung

Durch die Wahl der passenden Verpackung des Transportgutes wird das Gut z.B. gegen Druck, Stoß, Feuchtigkeit, Temperatur und Diebstahl geschützt.

Einsatz von Informations- und Kommunikationssystemen

Es wird eine Kopplung des Gutes und des Informationssystems des Versenders und Empfängers erreicht. Hierdurch wird die Transparenz des Transportes stark erhöht. Es gilt jedoch eine geeignete Gesamtinfrastruktur vorzuhalten um ein optimales und nachhaltiges Management der Informationen sicherzustellen. Kurz erwähnt sei hier, der Einsatz von RFID (radio-frequency identification) Tags und die Erfassung der Informationen im IT-Managementsystem als eine zukunftsweisende Technologie mit extrem hohen Mehrwerten.

5.1.2 Maßnahmen zur Risikoüberwälzung

Ort des Gefahrenübergangs

Durch die Verwendung von INCOTERMS (International Commercial Terms) werden eindeutige Rechte und Pflichten auf Seiten des Lieferanten und Abnehmers definiert. Mit der Verwendung ist es möglich den vereinbarten Ort des Warenübergangs so spät wie möglich für den Abnehmer festzulegen um dessen Risiken zu minimieren.

Prozesse an Transport- bzw. Logistikdienstleister übertragen

Da die Organisation und Steuerung der Güterströme sehr umfassendes Know-how verlangt, werden häufig die Prozesse an Transport- bzw. Logistikdienstleiter übertragen, damit beim Schadeneintritt Dieser entsprechend haftbar gemacht werden kann. Dies erfolgt auf Basis der Obhuts-, Gefährdungs- bzw. Verschuldenshaftung (vgl. Baumgarten/Herter 2001: Seite 83ff.; Kummer/Schramm 2004: Seite 177ff.).

Abschluss von Versicherungen

Eine häufig in Anspruch genommene Maßnahme der Risikoabwälzung ist der Abschluss von entsprechenden Versicherungen. Die wichtigsten Versicherungen seine hier kurz genannt. Die Transportversicherung, Speditionsversicherung und die Warentransportversicherung.

Financial Hedging

Weitere Maßnahmen der Risikoabwälzung bestehen in der Absicherungen von möglichen finanziellen Verlusten durch Preisschwankungen von Wechselkursen, Zinsen, Rohstoff-, Waren- wie auch Transportpreisen unter Ausnutzung entsprechender Finanzinstrumente im Rahmen eines Financial Hedging (vgl. Bernstoff 2001: Seite 100ff.; Kummer/Schramm 2004: Seite 97ff.; Schäfer/Frank 2006). Eine Form des Financial Hedging ist dabei die Verwendung von Forward Freight Agreements (FFA). Ein FFA ist ein Termingeschäft, das den Vertragspartnern (typischerweise Schiffseigner und Charterer) ermöglicht, eine Frachtrate für eine bestimmte Ladung auf einer bestimmten Route im Voraus zu fixieren.

5.2 Verkehr

Abgesehen von Komplettladungen als direkten Transport vom Versender zum Empfänger wird der überwiegende Teil der Güter in Transportketten unter der Verwendung verschiedener Verkehrsträger befördert. Dieses Vorgehen bedingt, dass Umschläge und Zwischenlagerungen stattfinden. Neben unimodalen Transporten (Transport mit unterschiedlichen Verkehrsmitteln des gleichen Verkehrsträgers) gibt es multimodale Verkehrsträger, der intermodale Verkehr und als Untergruppe dessen, der kombinierte Verkehr (vgl. Müller-Feldhammer 1996: Seite 41ff.; Kummer 2006: Seite 47ff.).

Die mit dem Umschlag in Verbindung stehenden zusätzlichen Akteure (Umschlagsanlagen, Rangieranlagen, Zwischenlager) bringen zusätzliches Risikopotential in die Transportkette ein. Darüber hinaus erzeugt insbesondere die Tatsache, dass in multimodalen Transportketten verschiedene Verkehrsträger mit entsprechend unterschiedlichen transportrechtlichen Bestimmungen zum Einsatz kommen, eine kaum zu durschauende Komplexität (vgl. Müller-Feldhammer 1996: Seite 10ff.; Kummer/Schramm 2004: Seite 231ff.).

5.2.1 Maßnahmen zur Minderung von Schäden

Einsatz von intermodalen Transporteinheiten

Da im Verlauf des Transportes mehr als ein Verkehrsmittel zum Einsatz kommt, steigt auch die Gefahr von Schäden durch Umschlagsprozesse und ggf. Lagerung. Durch den Einsatz von Containern innerhalb der intermodalen Transportkette wird versucht, die Transportmittel (z.B. LKW; Eisenbahn) aufeinander abzustimmen, so dass bei umladen der Sendungen, Diese selbst nicht aus- und eingepackt werden muss.

Informationen über den Zustand bzw. Aufenthaltsort der Güter

Darüber hinaus spielt die Information über das zu transportierende Gut und die Weitergabe im Umladefall eine wichtige Rolle (vgl. Arnold 2003: Seite 279; Boecker 2006; Köper 2007). Die Verbesserung der logistischen Abläufe und Erhöhung der Transparenz in solchen komplexen Transportketten wird durch die Unterstützung von RFID Technologien ermöglicht. Die Anwendungsbereiche sind dabei breit gefächert. Durch die berührungslose Übertragung der Funksignale, welche z.B. Informationen über das Transport-

gut enthalten, ist eine automatische Beobachtung und Fortschreibung des Bearbeitungs- und Sendungszustandes zu erreichen. Es kann bspw. die Kontrolle der äußeren Umgebungsbedingungen (Temperaturverlauf) oder auch innere Zustände übermittelt und gemonitort werden.

5.2.2 Maßnahmen zur Risikoüberwälzung

Bestimmung des Gefahrenübergangs

In multimodalen Prozessketten ist die Bestimmung des Gefahrenübergangs eine ganz besondere Herausforderung. Da in multimodalen Transporten meist ein Frachtvertrag über die Teilstrecken abgeschlossen wird, wird auch die gesamte Organisation der Fracht an den so genannten Operator übertragen. Dieser ist dann für die gesamte Frachtabwicklung inkl. aller auftretenden Gefahren und Verluste verantwortlich.

Abschluss einer Warentransportversicherung

Es besteht aber auch die Möglichkeit des Abschlusses einer Warentransportversicherung bei der dann ein Versicherer zuerst einmal unabhängig vom Schadensort und Schadenshergang für anfallende Schäden einspringt, um dann anschließend den bzw. die dafür Verantwortlichen in Regress zu nehmen.

5.3 Logistik

Bei der Logistik kommen zum Umschlag bzw. zur transportbedingten Lagerung die eigentliche Lagerung und weitergehende logistische Dienstleistungen hinzu. Aufgabe der Lagerung ist es hierbei die ortsfeste Zeitüberbrückung zwischen der Verfügbarkeit und dem Bedarf eines Gutes (vgl. Steinbruch 2001: Seite 314). Dies geht einher mit Lagerrisiken als Summe aller Einzelrisiken, die im Zusammenhang mit einer Lagerung der Waren stehen, wie z.B., solche die die Lagerhaltung von Gütern bedrohen (vgl. Oberparleiter 1955: Seite 119f.; Rogler 2002: Seite 120ff.) und direkt das Lager betreffen (vgl. Eberle 2005: Seite 75). Ein weiterer Aspekt sind die durch den Logistikdienstleister im Auftrag des Kunden erbrachten weitergehenden logistischen Dienstleistungen von der Kommissionierung und Verpackung von Sendungen bis hin zur Montage von Baugruppen und Konfektionierung im Rahmen der Kontraktlogistik. Dabei führen die bislang unzureichenden bis schlichtweg nicht existierenden rechtlichen Rahmenbedingungen zu einer

zunehmenden Verunsicherung unter den Akteuren bei gleichzeitiger Problematik, dass zudem viele der daraus erwachenden Risiken mit den bisher genannten herkömmlichen Versicherungsinstrumenten eigentlich gar nicht mehr versicherbar sind (vgl. Wieske 2006; Krins 2007; Otte 2007; Vogler-Stalder 2007). Entsprechend spielt das Vertrauensverhältnis zwischen Kunden und Logistikdienstleister eine sehr große Rolle. Der Systemgedanke und die Systemauswirkungen treten gleichzeitig in den Vordergrund, der Kunde wird stärker in die Prozesse integriert.

5.3.1 Maßnahmen zur Minderung von Schäden

Auswahl des Ortes und die Art der Lagerung

Da auf eine Lagerung des Gutes sehr selten nur verzichtet werden kann, spielen die Auswahl des geeigneten Lagerortes eine strategische Rolle. Ziel ist es, die Wahrscheinlichkeit eines Schadeneintritts so gering wie möglich zu halten. So ist die Auswahl des Lagerortes vor allem in Ländern mit erhöhter Kriminalitätsrate von Bedeutung. Des weitern ist die Art der Lagerung den Merkmalen des zu lagernden Gutes anzupassen. Bei wertvollen Gütern können Diebstähle durch Einrichtungen wie Alarmanlagen, Schließsysteme, Tresore etc. erschwert werden. Einrichtungen wie Sprinkleranlagen und Brandschutztüren verhindern im Falle eines Feuers ein rasches Ausbreiten der Flammen. Die Kombination unterschiedlicher Ein- und Auslagerungsarten ermöglicht z.B. bei einem Ausfall der vollautomatisierten Lagersteuerung den Umstieg auf ein Ersatzsystem.

Auswahl einer geeigneten Verpackung zur Erhöhung der Lagerfähigkeit

Das gelagerte Gut wird vor äußeren Einflüssen durch die richtige Wahl der Verpackung geschützt und ein Diebstahl erschwert. Des weiteren kann durch Kennzeichnung der Verpackungen eine unsachgemäße Lagerung verhindert werden.

Einsatz von IT

RFID Systeme erreichen durch die Verschmelzung der Material- und Informationsflüsse das eine transparente, sichere und schnelle Gestaltung der Lagerungsprozesse möglich werden. Die Steuerung und Koordination der Lagerprozesse verbessern auf diese Weise den Informationsaustausch zwischen den am transportbeteiligten Unternehmen und vermindert somit wiederum Lagerrisiken.

Verminderung der Gesamtlagermenge oder Verteilung der Lagermenge auf mehrere Lagerorte

Es können Maßnahmen zur Vermeidung der Risiken, wie z.B. Selbsterstellung der Güter oder Produktion bzw. Einrichtung von einem Lager durch den Lieferanten im Werk des Abnehmers, angewendet werden (vgl. Rogler 2002: Seite 104). Wird beim Lager jedoch von einer gegebenen Gesamtlagermenge ausgegangen, können Schäden durch die physische Verteilung der Waren auf verschiedene Lagerstandorte verringert werden. Zu beachten gilt, dass durch die dezentrale Lagerung, der Anstieg der Transportvorgänge, Mehrkosten verursacht.

5.3.2 Maßnahmen zur Risikoüberwälzung

Ort des Gefahrenübergangs

Eine Maßnahme der Abwälzung von Schäden im Bereich des Transportes ist die genaue Bestimmung des Ortes des Gefahrenübergangs (INCOTERMS). Das gleiche gilt auch hier, im Bereich der Lagerung, für die Abwälzung von Schäden. Die Lagerung kann ebenfalls auf den Lieferanten übertragen werden, wobei die Bestandsverantwortung sowie Ort und Zeitpunkt des Gefahrenübergangs genau zu regeln sind. Dies ist insbesondere bei Vendor Managed Inventory (VMI) oder Konsignationslagerhalterung der Fall, bei denen die Bestandsverantwortung und somit das Transport- und Lagerrisiko an den Lieferanten übertragen werden (vgl. Appelfeller/Buchholz 2005: Seite 173f.; Varhenkamp 2005: Seite 361).

Wie bereits beschrieben, bestehen noch immer große Unsicherheiten im Umfeld der Kontraktlogisik, wenn über den bloßen Transport, Umschlag und Lagerung mit den Leistungen hinausgegangen wird. Es gibt immer noch Schwierigkeiten in der Ausgestaltung der Verträge vor diesem Hintergrund. Aufgrund der bestehenden Vertragsfreiheit können Kontraktlogistikverträge auf ganz individuelle Art und Weise ausgestaltet werden – sei es in Form von typengemischten bzw. typenkombinierten Verträgen als Mischung bzw. Kombination bereits bestehender Vertragstypen oder als ein Vertrag eigener Art (sui generis) (vgl. u.a. Wieske 2006; Krins 2007; Otte 2007; Vogler-Stalder 2007). Zudem kommt es, dass Wieske (2006) zufolge der Mehrzahl der Vertragsabschlüsse als ein „Zurufgeschäft“ ohne vorhergehende ordentliche Vertragsverhandlung erfolgt.

Verwendung standardisierter Logistk-AGBs

Um diesen eben beschriebenen Umständen strukturiert entgegenzuwirken ist die Verwendung von standardisierten AGBs zu etablieren, wenngleich bislang mit mäßigem Erfolg (vgl. Wieske 2006: Seite 55ff.; Gran 2006; Otte 2007: Seite 34ff.).

Überwälzung der Risiken auf den Versicherer

In Bezug auf die Abwälzung von Risiken auf den Versicherer bietet sich ein ähnliches Bild. Ein einheitlicher Versicherungsschutz in Form einer „Logistikversicherung" für Fälle der in der Kontraktlogisik anfallenden Tätigkeiten ist äußerst schwierig, wenn nicht unmöglich (vgl. Abele 2005; Krins 2007: Seite 274ff.; Vogel-Stalder 2007: Seite 360f.). Man konzentriert sich in der Praxis auf versicherungstechnische Absicherung von Risiken über die Kombination bereits bestehender Versicherungsprodukte, wie Warentransportversicherungen für den Zeitraum des Gütertransportes, Lager- bzw. Lagerexzedentenversicherungen für Güter, die länger als transportbedingt gelagert werden müssen, bis hin zu speziellen Betriebs-, Produkthaftpflicht-, Rückrufkostenversicherungen, falls die Montage von Baugruppen oder Konfektionierungen im Auftrag des Kunden vorgenommen werden.

5.4 Supply Chain Management -Meidung/Minderung von Schäden-

Der aus den Transport- bzw. Lagerschäden unmittelbar entstehende finanzielle Schaden ist häufig offensichtlich und somit einfach feststell- und zuordenbar (vgl. Oberparleiter 1955: Seite 127ff.). Die aber möglicherweise damit in Verbindung stehenden Folgeschäden, dass heißt, das Ausmaß der Auswirkungen auf die gesamte Supply Chain, sind hingegen schwerer zu beziffern und beschränken sich meist nicht auf rein monetäre Größen.

So wirken sich z.B. die durch eine Vernichtung von Gütern einer Sendung (z.B. durch Diebstahl, terroristische Anschläge, Unfälle) entstandenen Lieferstockungen auf die Supply Chain aus. Bei den Lieferanten kommt es einerseits zu zusätzlichen Kosten im Logistikbereich (z.B. Eilfrachten), aber auch zu zusätzlichen Kosten im Produktionsbereich (z.B. Produktionskosten durch nochmaliges Herstellen der Produkte, Rüstkosten durch Umstellung des Produktionsprogramms). Sonstige Mehrkosten entstehen z.B. aus Konventionalstrafen und Schadenersatzanforderungen von Seiten des Kunden. Andererseits kommt es zu reduzierten Erlösen durch Erlösschmälerungen (z.B. wegen Termin-

überschreitungen zu gewährende Preisnachlässe) und durch entgehende Erlöse (z.B. Nichtabnahme eines speziell für den Kunden gefertigten Auftrags wegen Terminüberschreitung). Entgangene Deckungsbeiträge können aus indirektem Umsatzverlust (z.B. Verlust an Reputation) entstehen (vgl. Weber/Kummer 1998: Seite 58ff.). Bei den Empfängern der Ware kann es durch die Vernichtung der Güter beim Transport zu einem Produktionsstillstand und in weiterer Folge ebenfalls zu Lieferstockungen kommen, vor allem, wenn die Waren Just-in-Time geliefert werden und kein Pufferlager gehalten wird.

5.4.1 Räumliche Annäherung der Partner der Supply Chain

Als eine Maßnahme der Verminderung der Schadensereignisse im Rahmen des SCM kann die räumliche nahe Gestaltung der Produktionsstätten der Supply Partner angesehen werden. Die Hauptlieferanten bauen Ihre Produktionen und Lager in der Nähe des Abnehmers auf und liefern von dort (vgl. Weber/Kummer 1998: Seite 228f.). Z.B. ein großer Konzern verfolgt die Strategie dort angesiedelt zu sein, wo sich der Absatzmarkt befindet und beschafft werden kann (vgl. Wangerin/Chappel 2001: Seite 84). Bei der Beschaffung von Materialien von den Lieferanten und beim Absatz der Waren an den Kunden in räumlicher Nähe lassen sich z.B. Transporte einfacher ohne Unterbrechung organisieren, wohingegen bei den Strategien des Global Sourcing und der Global Distribution i.d.R. der Aufbau multimodaler Transportketten notwendig wird (vgl. Stölzle/Gareis 2001: Seite 405).

Inhouse-Partnerschaft

Durch eine Inhouse-Partnerschaft (die Lieferanten produzieren im Werksgelände des Kunden) können derartige Risiken teilweise oder sogar ganz vermieden werden. So entfällt das Transportrisiko. Diese Partnerschaften gehen in der Automobilbranche inzwischen soweit, dass sogar der Lieferant den Einbau von Fahrzeugmodulen in die Fahrzeuge des Produzenten durchführt (vgl. Bichler 1997: Seite 43; Weber/Kummer 1998: Seite 228f.). Der Nachteil an dieses Konzept liegt auf der Hand. Das Transportrisiko für die Rohstoffe für die Module bleibt bestehen. Außerdem produzieren die Lieferanten i.d.R. nicht für einen Kunden allein uns sind im Extremfall dazu gezwungen, an mehreren Orten Produktionsstätten aufzubauen (vgl. Bogaschewsky/Rollberg 2001: Seite 289f.).

Partnerschaftliche Zusammenarbeit und Kooperation

Durch diese Form der Zusammenarbeit können Kenntnisse von Märkten verbessert und ausgetauscht werden. Hierdurch wird ebenfalls das Risiko gemindert, wenn es zum Schadensfall kommt. Die Partner haben einen besseren Überblick über substituierbare Rohstoffe bzw. transport- und lagerfähige Güter (vgl. Eßig 2002: Seite 269). Dieser Sachverhalt erfordert eine Änderung der Produktionstechnologie. Eine weitere Möglichkeit der partnerschaftlichen, integrativen Zusammenarbeit und Kooperation entlang der Wertschöpfungskette stellt das Konzept des Efficient Customer Response dar (vgl. Corsten 2001: Seite 1).

Efficient Customer Response (ECR)

Beim ECR-Konzept sind sämtliche Partner der Güterflusskette vom Vorlieferanten bis zum Endkunden integriert. Durch Identifikation- und Kommunikationsstandards, Standardisierung von Ladeeinheiten und Produktidentifikation soll eine rasche und effizientere Abwicklung der Transport- und Lagerprozesse gewährleistet werden, was wiederum die Wahrscheinlichkeit eines Schadenseintritts vermindert (vgl. Behrens 2001: Seite 237).

5.4.2 Produktgestaltung und Produktdesignstrategien

Durch Maßnahmen im Bereich der Produktgestaltung und des Produktdesigns werden ebenfalls Risiken minimiert. Das heißt, dass Produkte von vorn herein so gestaltet sein können, dass die Wahrscheinlichkeit von Transportschäden oder Lagerschäden verringert werden kann. So ist die Gefahr von Produkten in kompakten Formen geringer als die von Produkten in filigranen Formen. Auch bei der Auswahl des Materials des Produktes sind Schäden zu verringern, indem z.B. ein Produkt aus Kunststoff und nicht aus Glas hergestellt wird (vgl. Rogler 2002: Seite 95f). Des weitern erhöht eine Vielzahl von Produktvarianten die Komplexität bei Transport und Lagerung. Vor allem im internationalen Rahmen entsteht durch Landesspezifikationen eine hohe Variantenvielfalt bei Produkten und deren Verpackung (vgl. Weber/Kummer 1998: Seite 195ff.; Schary/Skjott-Larsen 2001: Seite 125f.; Kummer/Schramm 2004: Seite 56ff.). Dem können Produkt-Design-Strategien wie Standardisierung und Modularisierung und Postponement entgegenwirken. Darüber hinaus ist eine Senkung der Lagerbestände ebenso mög-

lich, wobei dies vor allem bei Produkten mit kurzem Lebenszyklus und schneller Verderblichkeit bedeutsam ist (vgl. Huchzermeier 1999: Seite 886).

Streuung der Risiken durch Operational Hedging

Ein weiterer möglicher Ansatz zur Risikominimierung bietet die Streuung der Risiken. Dabei spielt das „Operational Hedging" eine tragende Rolle. Das Operational Hedging ist eine Reaktion auf die vergrößerte Marktvolatilität in Folge der zunehmenden Integration der Weltwirtschaft getrieben durch die Globalisierung der Märkte (vgl. Kogut 1985; Buckley/Casson 1998: Seite 25ff.). Im Gegensatz zum Financial Hedging, welches das Hauptaugenmerk auf durch Wechselkurs- und Zinsveränderungen hervorgerufene Nominalpreisänderungen richtet, versucht das Operational Hedging durch geeignete Maßnahmen eventuellen, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig beeinflussenden Realpreisänderungen entgegen zu wirken (vgl. Kogut 1985; Lessard/Lightstone 1986: Seite 170ff.; Huchzermeier/Cohen 1996: Seite 107ff.; Casson/Gulamhussen 2000: Seite 193ff.). Die Hauptinstrumente des Operational Hedging sind einerseits die Erreichung einer **operationalen Flexibilität** und andererseits die **Schaffung von realen Optionen** (vgl. Miller 1992: Seite 324f.; Huchzermeier 2001; Triantis 2005).

Die Erreichung einer **operationalen Flexibilität** kann auf verschiedene Art und Weise erzielt werden. So wird der Einsatz modernen Technologien wie Computer-Integrated-Manufacturing (CIM) in Verbindung mit hoch qualifizierten sowie flexibel einsetzbaren Mitarbeitern die vergleichsweise schnelle und günstige Produktion eines breiten Spektrums an qualitativ anspruchsvollen Produkten in unterschiedlicher Anzahl nach Kundenwunsch ermöglicht (vgl. Upton 1995). Des weiteren ist es mit einer integrierten Wertschöpfungskette unter teilweiser Einbeziehung unternehmensexterner Ressourcen möglich, weitere Potentiale operationaler Flexibilität zu erschließen. Vorteil dieser Vorgehensweise ist, dass u.a. durch eine stärkere Einbeziehung von Lieferanten die Investitionskosten erheblich niedriger und die damit verbunden Risiken ebenfalls geringer sind. Die **Schaffung von realen Optionen** geht hierbei noch einen Schritt weiter, da neben der operationalen Flexibilität an den vorhandenen Unternehmensstandorten z.B. die Möglichkeiten eines Standortwechsels der Produktion, Veränderungen in der Produktmatrix, der internationalen Lieferantenstruktur und Steuerung des effektiven Servicegrades in den einzelnen Verkaufsmärkten in Betracht gezogen werden (vgl. Dornier et al. 1998: Seite 316f.; Huchzermeier 1999: Seite 895; Huchzermeier 2001).

Wie die Ausführungen über die Gestaltungsmöglichkeiten von risikopolitischen Maßnahmen auf Supply Chain Ebene zeigten, treten strategischen Überlegungen aufgrund des Systemgedankens in den Vordergrund. Die risikopolitischen Maßnahmen ziehen mitunter weit reichende Veränderungen für andere Akteure nach sich. Die Interessen und die Akzeptanz der risikopolitischen Maßnahmen können bei den involvierten Akteuren sehr stark variieren und dabei werden die verhandlungsstärkeren Akteure sehr häufig die Spielregeln bestimmen. So werden die risikopolitischen Maßnahmen der Errichtung eines Industrieparks oder einer Inhouse-Partnerschaft in vielen Fällen vom großen Unternehmen vorangetrieben werden, während die partnerschaftliche Zusammenarbeit und Kooperation eher auf integrativer Entscheidungsfindung beruhen.

6 Neue Ansätze des Supply Chain Risk Management für das 21. Jahrhundert

Im folgenden Kapitel werden die risikopolitischen Maßnahmen in der Praxis anhand der aktuellen Risiken in der Transportlogistik stichpunktartig zugeordnet. Dabei werden zunächst die aktuellen Gefährdungspotentiale des 21. Jahrhunderts als externe und netzwerkbezogende Risiken andiskutiert. Anschließend wird auf die top Management Prioritäten des Supply-Risk-Managements eingegangen und es werden Empfehlungen der Regierungen und der Unternehmen dargestellt. Die Entwicklung der Risiken und deren Fokussierung sind ebenfalls ein Thema genauso wie die Risikoklassifizierung und die Trends im Supply-Risk-Management. Abschließend werden noch weitere Ansätze, Strategien und Tools kurz vorgestellt (vgl. New Models for Adressing Supply Chain and Transport Risk: World Economic Forum 2011).

Die externen Risiken des 21. Jahrhunderts sind Naturkatastrophen, Landeskonflikte und politische Unruhen, plötzliche Nachfrageeinbrüche, Export / Import Restriktionen und Terrorismus. Netzwerk Risiken sind Ölknappheit, die Möglichkeit auf Zugriff und Verfügbarkeit gemeinsam genutzter Daten und Informationen, Zersplitterung der Supply Chain und umfangreiche Untervertragslandschaften mit Lieferanten/Subunternehmern sowie mangelnde Transparenz über Lieferantenbeziehungen.

Die Top Management Prioritäten des Supply-Risk-Managements sind eine **vertrauensvolle Beziehungen zwischen Regierungen und Unternehmen**, **effektive Gesetzgebungen** und **Anreizsysteme** zu schaffen, eine **verbesserte Quantifizierungs-Metrik** ausbauen und zu nutzen sowie ein angemessener **Zugriff auf Informationen und Da-**

ten und nicht zu vergessen einen weiterführende **Szenario Planung**. Also Vorgehensweisen und Organisationen für Notfälle vorzuhalten.

Empfehlungen der Regierungen und der Unternehmen sind dabei zum einen, die internationale und **ressortübergreifende Kompatibilität von Standards und Programmen zur Infrastrukturentwicklung**, die Supply Chain und Transport Risiken in den Bereichen des Managements der Unternehmen und Regierungen aktiv zu verankern in Form von Gesetzen und Verordnungen und die Entwicklung von sicheren Lieferanten-Kunden und Wettbewerbernetzwerken in einer **Positivliste**. Des weiteren sind die Gefahren aufzuzeigen und auf Basis dieser **Gefahren Verbesserungspotential zu beschreiben**. Durch Verwendung von **Checklisten**, welche hilfreich die Supply Risiken aufzeigen, durch **kollaborative Standardisierungen** sowie durch **Risiko-Assessments** und **Quantifizierungs-Tools** kann der gesamte Supply Risk Bereich optimiert werden. **Erhöhung der Transparenz vor, während und nach Schadensereignissen** um die öffentliche Debatte über das Gefahren-Thema im Supply Chain Risk Umfeld zu adressieren und zu sensibilisieren.

6.1 Entwicklung Risikobewusstsein und Fokussierung

Im folgenden Chart ist die Entwicklung des Risikobewusstseins der Unternehmen aus einer repräsentativen Umfrage dargestellt. Die Umfrage wurde im Rahmen des World Economic Forums in Davos/Klosters 2011 durchgeführt. Teilnehmer die die Umfrage beantworteten waren dabei meist die verantwortlichen Supply Chain Manager der teilnehmenden Firmen.

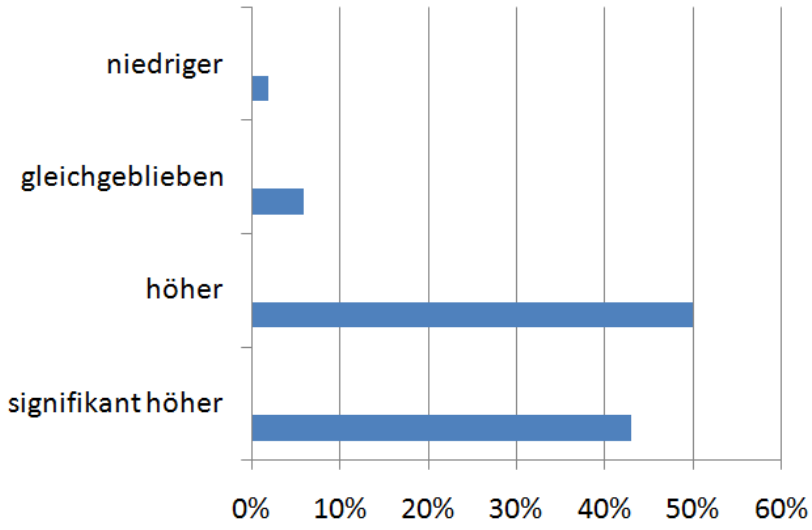


Abbildung 3: Notwendigkeit eines Supply Risk Managements in Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung

42% der verantwortlichen Transport-Manager sagen heute, dass die Etablierung und Verankerung eines Supply Risk Management Systems im Unternehmen sehr wichtig ist. 50% halten es als nach wie vor wichtig, 6% sind bei Ihrer Meinung geblieben. Nur 2 % sagen es muss nichts unternommen werden. Damit sind 92% der Verantwortlichen zu der Überzeugung gekommen, dass in Bereich der Supply Chain ein gezieltes Managementsystem etabliert, bzw. ausgebaut werden muss.

Der hier zu involvierenden Zielfokus liegt dabei auf den Produzenten und Verkäufern, Logistikfirmen und Transportteuren, Einzelhändlern, Konsumenten und Passagieren, der Öffentlichkeit und der Regierungen.

6.2 Risikoklassifizierung der globalen Supply Chain Störungen

Die Klassifizierungen der globalen Supply Chain Störung sind Kategorisiert. Es gibt die Kategorien

1. Umweltstörungen,
2. politische Störungen,
3. wirtschaftliche Störungen und
4. technische Störungen.

Des weiteren finden eine Unterteilung hinsichtlich der Einflussnahme der Störungen statt

a. Unkontrollierbar,
b. Einflussnahme möglich und
c. Kontrollierbar.

Überblickend sollen die wichtigsten Supply Chain Störungen angesprochen werden.

Diese sind Klassen (s.o.) entsprechend über den jeweiligen Präfix zugeordnet.

(1.a.) Naturkatastrophen wie ein Erdbeben, extreme Wetterbedingungen

(1.b.) Sich weltweit ausbreitende Epidemien, Viren

(2.b.) Politische Unruhen eines Landes

(2.c.) Export und Import Restriktionen

(3.b.) Plötzliche Nachfrage Einbrüche

(3.b.) Währungsstabilitätsschwankungen

(4.c.) Ausfall von Kommunikationsnetzen

6.3 Trends im Supply-Risk-Management (Matrix)

Die Richtung im Supply Chain Management unterliegt folgenden Trends, diese sind durch folgende Risiken gekennzeichnet.

Trend	Beispiel	Risiken
Globalisierung	Outsourcing, Offshoring	viele Akteure, lokale Risiken wirken sich global aus
Spezialisierung	Geografische Produktionsstätten, Nähe zum Absatzmarkt	Effiziente Gesamtprozesse können einfach durch einen lokalen Schaden in Mittleidenschaft gezogen werden
Komplexitätserhöhung	Produkt/Netzwerk Komplexität	Viele Supply Partner diverser Lokationen reduzieren die Transparenz und Erhöhen die Latenzzeiten
Schlanke Prozesse (JIT)	Single Sourcing, Pufferlagerabbau	Produktionsstillstand, kausale Störungen
Verfügbarkeit von Informationen	Track and Trace	Abhängigkeit an IT, Ausfälle erzeugen starke Intransparenzen
Gesetzgebungen	Air Cargo Screening, C-TPAT	Bürokratisierung hindert effiziente Abläufe

Tabelle 1: Trends in Supply Chains

Quelle: Eigene Darstellung

In der folgend dargestellten Matrix werden die aktuellen Prioritäten der Analyse der Risikomanagement Aktivitäten dargestellt. Es werden dabei 5 Handlungsfelder/Ansätze mit hoher Priorität versehen, welche arbeitspolitisch in einem definierten Zeitraum/Projekten umgesetzte werden sollen.

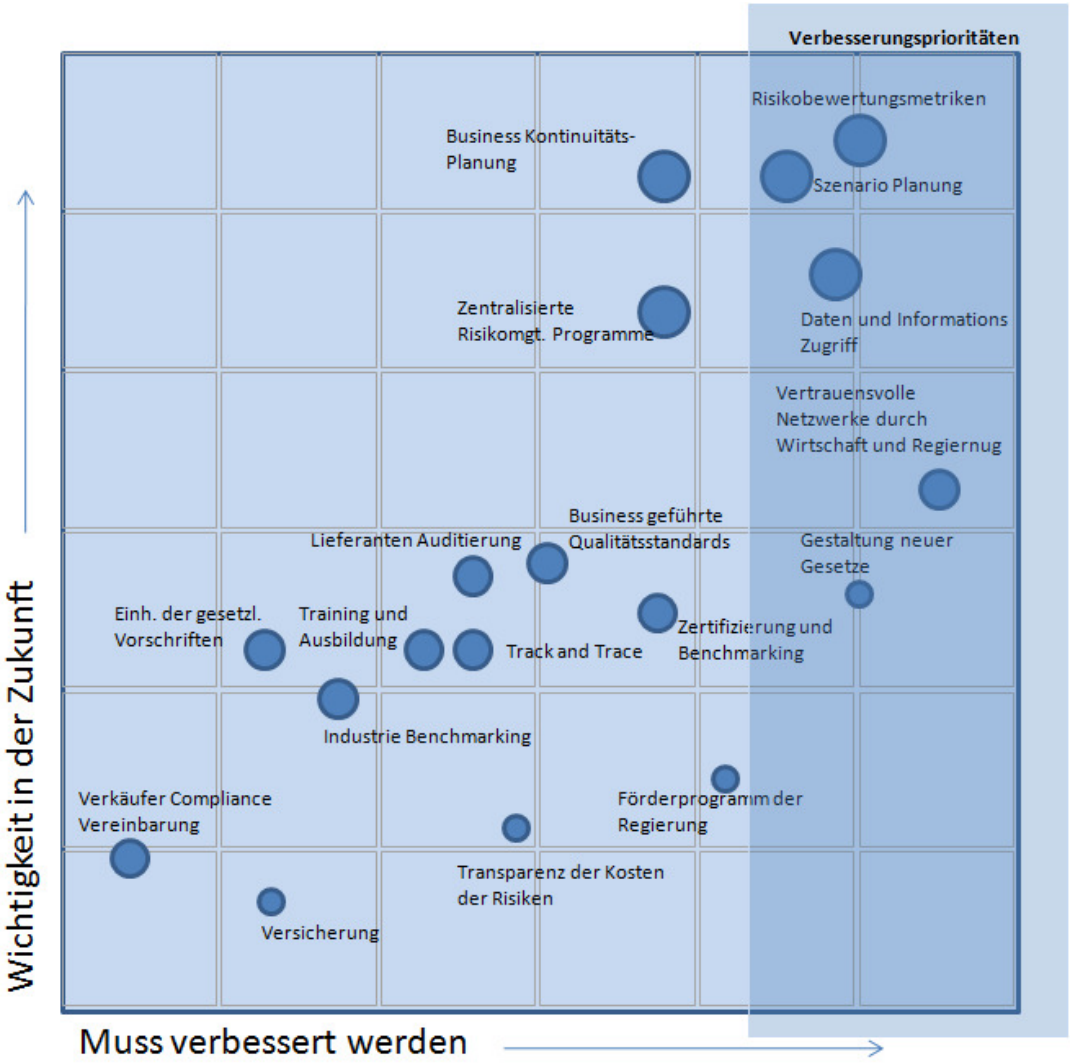


Tabelle 2: Risikomanagement Prioritäten

Quelle: World Economic Forums in Davos/Klosters 2011

6.4 Fünf Chancen

Risikobewertungsmetriken

Die Workshop-Teilnehmer identifizierten die Risiken der Lieferketten und Verkehre, sowie der Verkehrsnetze. Ein Mangel an vorgefertigten Metriken und Risikovorsorgemaßnahmen wurde dabei identifiziert. Das Ausfallrisiko der eigenen Organisation oder der Organisation der Supply Chain Partner war groß.

Die Aufgabe besteht nun darin ein allgemein abgestimmtes und anerkanntes Maßnahmenpapier zur Risikoquantifizierung zu erstellen und daraus die richtigen zu verwendenden Metriken abzuleiten und zu ratifizieren. Die Erarbeitung muss im Rahmen eines klar definierten Projektes erfolgen indem die richtigen Wirtschafts- und Regierungsvertreter eingebettet sein müssen.

Szenario Planung

Die Möglichkeiten der Szenario-Planung werden derzeit effektiv und auf der operativen Ebenen eingesetzt, und haben das Potenzial, eine wesentliche Rolle bei der Verringerung systemischer Risiken zu spielen. Die Durchführung von regemäßigen Szenario-Planungen stellt sicher, dass externe Risiken und Schwachstellen im Logistik-Netzwerk ständig bewertet werden können. Z.B. hat die ABB Enterprise-Risk-Management-Prozesse gesammelt, dies im Rahmen eines Projektes mit den Prinzipien des Bottom-up (von Ländern und Geschäftseinheiten) und Top-down (von der Zentrale, Bereiche und Regionen) Vorgehens. Die Top-Risiken wurden dabei identifiziert und auf Konzernebene konsolidiert. Im Jahr 2010 ermöglichte dieses Verfahren, dass ABB nach dem Erdbeben in Japan und politischen Unruhen in Ägypten frühzeitig einen Maßnahmenplan für solche Fälle in der Schublade hatte.

Daten- und Infromationszugriff

Durch den Zugriff auf genaue und zuverlässige Daten, welche ein klares Bild über die globalen Supply Chain Aktivitäten und die Schwachstellen abgeben, kann im Fall einer Störung zugegriffen werden. In Datenform hinterlegte Notfallszenarien müssen immer und überall im Zugriff verfügbar und konsistent sein. Es gilt eine Datenbankstruktur und IT-Landschaft zu etablieren, auf die Unternehmen wie auch gleichermaßen Regierungen zugreifen können. Die Strukturen und Inhalte dieser Systeme müssen einer klar definierten Richtlinie folgen, auf welche sich die beteiligten Unternehmen und Regierung festlegen müssen. Es muss eine vertragliche Grundlage geschaffen werden. Diese ist durch alle am Prozess beteiligten zu Ratifizieren.

Yossi Sheffi, Professor of Engineering Systems und Direktor, Transport und Logistics, Massachusetts Institute of Technology (MIT), erklärte, "Es wird eine neue Klasse von Software-Produkten entwickelt“. Diese Produkte zielen darauf ab, mit hoher Wahrscheinlichkeit und High Impact Risiken zu identifizieren und Vorbereitungsmaßnahmen vorzubereiten (im Rahmen von Planungs-Szenarien). Außerdem gilt es ein Warnsystem zu etablieren, für alle Arten von Störungen, wo Früherkennung möglich ist. Als Beispiel sei hier kurz das Tsunami Warnnetz im Pazifik genannt.

Vertrauensvolle Netzwerke durch Wirtschaft und Regierung

Eine effektive Identifizierung und das Management der systemischen Risikobewertung über die End-to-End Betrachtung der Supply Chain erfordert ein hohes Maß an Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Berufsverbände, Regierungen, Regulierungsbehörden, Lieferanten, Kunden und sogar Konkurrenten. Die sorgfältige Verwaltung gemeinsam zu nutzender Daten und Informationen, Fachwissen und Prioritäten kann die Grundlage für die Etablierung vertrauensvolle Beziehungen auf den oben genannten Ebenen bilden und die Zusammenarbeit fördern, so dass Risiken schnell erkannt und gemildert werden können.

Gestaltung neuer Gesetze

Die internationale Harmonisierung der Umsetzung wirksamer Gesetzgebungen ist ein wichtiges Anliegen für Wirtschaftsunternehmen. Eine Angleichung der Rechtsvorschriften und der Verordnung mit der moderne Industrieabläufe wesentlich verbessert werden können, müssen im Hinblick auf das Risikomanagement betrachtet werden.

Aktuell können immer noch unschärfen und mangelnde Abstimmungen unnötig eine unabsichtliche verschärfende Wirkung auf aktuelle Supply Chain Störung haben. So zum Beispiel geschehen beim Ausbruch des isländischen Vulkans Eyjafjallajökull im Jahr 2010. Die reaktiven Reaktionen der europäischen Verkehrsministerien und Zivilluftfahrtbehörden führte zur Unsicherheit und Verzögerungen im Luftverkehr.

Diese Bedrohung hätte durch geeignete Szenarios und etablierter Organisationen vorausgesehen werden können und die Auswirkungen hätten sich nicht so auf die Supply Chain durchgeschlagen bzw. hätten schneller Alternativen zur Verfügung gestanden.

Als dann der Grimsvötn Vulkan im Mai 2011 ausbrach hatte man Notfallpläne etabliert und Empfehlungen für Führungskräfte ausgesprochen.

7 Zusammenfassung

Die vorliegenden Ausführungen haben gezeigt, dass durch den Umfang der erbrachten Leistungen die Risiken in den vier Bereichen Transport, Verkehr, Logistik und Supply Chain zunehmen. Dies bedeutet jedoch auch, dass diese im Rahmen des Risikomanagementprozesses eine angepasste Risikosteuerung verlangen und so in den einzelnen Ebenen die Anwendbarkeit möglicher risikopolitischer Maßnahmen variiert.

Da sich Transporte nur selten vermeiden lassen, kommt im Bereich des Transportes eine große Anzahl an risikopolitischen Maßnahmen, welche Transportschäden zu vermindern versuchen, zu Anwendung. Eine weitere wichtige Maßnahme ist die Risikoabwälzung an andere am Transport beteiligte. Sei dies durch die vorteilhafte Ausgestaltung der Lieferbedingungen, der Fremdvergabe von Transportleistungen, den Abschluss von Versicherungen oder die Ausnutzung entsprechender Finanzinstrument des Financial Hedging.

Im Bereich des Verkehrs ergeben sich durch die Multimodalität der Transportketten und den damit verbundenen mehrmaligen Umschlag sowie eine mögliche transportbedingte Lagerungen eine zunehmende Komplexität und hierdurch neuen Gefahrenpotentiale. Einher geht damit eine größere Anzahl an involvierten Akteuren, welche sich in den komplexen Anforderungen an vertragliche Ausgestaltungen niederschlägt, die mit weiteren risikopolitischen Maßnahmen der Risikominderung und –überwälzung gesteuert werden können.

Bei der Logistik kommen weitere logistische Dienstleistungen als auch eine integrierte Lagerung hinzu. Durch die Vielfalt diese logistischen Dienstleistungen nimmt das Vertrauensverhältnis zwischen Kunde und Logistikdienstleister auf dieser Ebene eine wichtige Stellung ein, da die draus erwachsenden Risiken in Ihrer Gesamtheit sehr häufig nicht mehr auf Versicherer überzuwälzen sind, sondern von den vor- bzw. nachgelagerten Akteuren wie Lieferanten und Kunden oder ausführenden Logistikdienstleistern selbst zu tragen sind. Entsprechend gewinnen risikopolitische Maßnahmen zur Verminderung von auftretenden Schäden stärker an Bedeutung.

Im Bereich des Supply Chain Management letztlich sind neben dem reinen finanziellen Schaden zusätzlich die aus einem Schadenfall resultierenden Folgewirkungen zu berücksichtigen, die zu Folgeschäden bei anderen Partnern der Supply Chain führen. In diesem Fall tritt die Risikoüberwälzung gänzlich in den Hintergrund zu Gunsten von

Maßnahmen, die versuchen, die Wahrscheinlichkeit eines Schadenseintritts zu verringern oder am besten Risiken von vornherein zu vermeiden.

8 Kurzer Ausblick

Durch die Globalisierung der Wirtschaft, der Spezialisierung der Hersteller um ein breites kundenindividuelles Sortiment anbieten zu können entsteht eine erhebliche Komplexitätserhöhung in allen Bereichen der Unternehmen. Just in Time Lieferungen erfordern schlanke Prozesse in der Logistik und damit einhergehend eine Erhöhung der Transparenz der Vielzahl der Akteure. Dies folgert automatisch eine sehr hohe Verfügbarkeit von Informationen und Informationssystemen. Um alle diese Punkte nachhaltig und für alle globalen Player verfügbar zu machen ist es nötig die Gesetzgebungen der jeweiligen Länder gemeinsam und allgemeingültig festzuschreiben. Dieser Prozess ist in vollem Gange, wie in Punkt 6 beschreiben. Regelmäßige Gipfeltreffen (Summitts) der Logistikverantwortlichen aus allen Industriezweigen, ermöglichen eine strukturierte und kontrollierte Optimierung der Anforderungen an Supply Risk Management Systematiken.

Literaturverzeichnis

Appelfeller, Wieland; Buchholz, Wolfgang: Supplier Relationship Management, 1.A., Wiesbaden 2005

Arnold, Dieter: Materialfl uß in Logistiksystemen, 3.A., Heidelberg 2003

Batchelor, Roy A.; Alizadeh, Amir H; Visvikis, Ilias D.: The relation between bid-ask spreads and price volatility in forward markets, in: Derivatives Use, Trading & Regulation, Heft 2/2005, S. 105-125

Baumgarten, Helmut: Entwicklungsphasen des Supply Chain Managements, in: Baumgarten, Helmut; Darkow, Inga-Lena; Zadek, Hartmut: Supply Chain Steuerung und Services, Heidelberg 2004

Baumgarten, Helmut; Herter, Matthias: Internationalisierung der Logistik, in: Weber, Jürgen; Baumgarten, Helmut: Handbuch Logistik, Stuttgart 1999, S. 828-841

Behrens, Rudolf: Leitgedanke von ECR und seine Bedeutung für die Wertschöpfungskette in der Old und New Economy, in: Corsten, Hans: Unternehmensnetzwerke, 1.A., Oldenbourg 2001, S. 237-252

Bicher, Klaus: Beschaffungs- und Lagerwirtschaft, 7.A., Wiesbaden 1997

Bichler, Klaus; Krohn, Ralf; Philippi, Peter: Gabler Kompakt-Lexikon Logistik, 1.A., Wiesbaden 2005

Bogaschewsky, Ronald; Rollberg, Roland: Produktionssynchrone Zulieferungskonzepte, in: Hahn, Dietger; Kaufmann, Lutz: Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement, 2.A., Wiesbaden 2002, S. 281-300

Bussmann, Karl F.: Das betriebswirtschaftliche Risiko, Meisenheim am Glan 1955

Corsten, Hans: Grundlagen der Koordination in Unternehmungsnetzwerken, in: Corsten, Hans: Unternehmensnetzwerke, 1.A., Oldenbourg 2001, S. 1-58

Dornier, Philippe-Pierre; Ernst, Ricardo; Fender, Michel; Kouvelis, Panos: Global Operations and Logistics, 1.A., USA 1998

Eberle, Adrian O.: Risikomanagement in der Beschaffungslogistik – Gestaltungsempfehlungen für ein System, Dissertation Nr. 3008, Bamberg 2005

Eßig, Michael: Cooperative Sourcing, in: Hahn, Dietger; Kaufmann, Lutz: Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement, 2.A., Wiesbaden 2002, S. 263-280

Fieten, Robert: Logistik und Materialwirtschaft, in: Weber, Jürgen; Baumgarten, Helmut: Handbuch Logistik, Stuttgart 1999, S. 52-63

Großeschallau, Werner: Risiko- und Chancenmanagement in der Supply Chain am Beispiel eines pharmazeutisch-chemischen Unternehmens, in: Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.): Risiko- und Chancenmanagement in der Supply Chain, Darmstadt 2002, S. 1-56

Gudehus, Timm: Logistik, Heidelberg 2005

Haller, Matthias: Sicherheit durch Versicherung?, Bern 1975

Hans-Joachim Schramm und Irene Sudy aus Wirtschaft und Management: Band 8; Mai 2008. Anlehnung und Übernahme zusammenhängender Strukturen aus dem Arbeitspapier von Hans-Joachim Schramm und Irene Sudy aus Wirtschaft und Management: Band 8; Mai 2008. Anlehnung und Übernahme zusammenhängender Strukturen aus dem Arbeitspapier von Kummer, Sebastian; Einbock, Marcus, Westerheide, Christian: RFID in der Logistik, Wien 2005

Hiemenz, Christian: Unterstützung von Unternehmungsnetzwerken durch Software-Tools, in: Corsten, Hans: Unternehmensnetzwerke, 1.A., Oldenbourg 2001, S. 253-270

Huchzermeier, Arnd: Logistik und Globale Produktion (Global Supply Chain Management), in: Weber, Jürgen; Baumgarten, Helmut: Handbuch Logistik, Stuttgart 1999, S. 886-899

Kummer, Sebastian; Schramm, Hans-Joachim: Internationales Transport- und Logistikmanagement, Wien 2004

Kummer, Sebastian; Sudy, Irene: Management von Transport- und Lagerrisiken in Supply Chains, in: Vahrenkamp, Richard; Siepermann, Christoph: Risikomanagement in Supply Chains, Berlin 2007, S. 255-272

Kupsch, Peter U.: Das Risiko im Entscheidungsprozeß, Wiesbaden 1973

Lange, Volker; Lammers, Wolfgang; Meiß, Christian: Anwendungsfelder der RFID Technologie, in: Seifert, Wolfgang, Decker, Josef (Hrsg.): RFID in der Logistik, Hamburg 2005

Linzmeier, Helmut: Sicherheit in der Logistik, Wien 2006

Mikus, Barbara: Risiken und Risikomanagement, in: Götze, Uwe; Henselmann, Klaus; Mikus, Barbara (Hrsg.): Risikomanagement, Heidelberg 2001, S. 3-28

Mullai, Arben: A Risk Analysis Framework for Marine Transport of Packaged Dangerous Goods, in: Brindley, Clare (Hrsg,): Supply Chain Risk, Großbritannien 2004, S. 130-159

Müller-Böling, Detlef: Qualitätsmanagement, in: Wittmann, Waldemar; Kern, Werner; Köhler, Richard, Küpper, Hans-Ulrich; V. Wysocki, Klaus (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5.A. Stuttgart 1993

Oberparleiter, Karl: Funktionen und Risiken des Warenhandels, Wien 1955

Pfohl, Hans-Christian: Logistiksysteme, 7.A., Heidelberg 2004

Pfohl, Hans-Christian: Risiken und Chancen: Strategische Analyse in der Supply Chain, in: Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.): Risiko- und Chancenmanagement in der Supply Chain, Darmstadt 2002, S. 1-56

Philipp, Fritz: Risiko und Risikopolitik, Stuttgart 1967

Rogler, Silvia: Management von Beschaffungs- und Absatzrisiken, in: Götze, Uwe; Henselmann, Klaus; Mikus, Barbara (Hrsg.): Risikomanagement, Heidelberg 2001, S. 211-240

Rogler, Silvia: Risikomanagement im Industriebetrieb, 1.A., Wiesbaden 2002

Romeike, Frank: Risikokategorien im Überblick, in: Romeike, Frank (Hrsg.): Modernes Risikomanagement, Weinheim 2005, S. 17-32

Schary, Philip B.; Skjott-Larsen, Tage: Managing the Global Supply Chain: 2.A., Dänemark 2001

Sebastian, Karl-Heinz; Niederdrenk, Ralph: Beschaffung und Verkauf – Von der Konfrontation zur Kooperation, in: Hahn, Dietger; Kaufmann, Lutz (Hrsg.): Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement, 2.A., Wiesbaden 2002, S. 489-506

Steinbuch, Pitter A.: Logistik, Berlin 2001

Stölzle, Wolfgang; Gareis, Karin: Konzepte der Beschaffungslogistik – Anforderungen und Gestaltungsalternativen, in: Hahn, Dietger; Kaufmann, Lutz (Hrsg.): Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement, 2.A., Wiesbaden 2002, S. 401-423

Topritzhofer, Edgar; Moser, Reinhard: Exportgeschäft, 7.A., Wien 1990

Vahrenkamp, Richard: Logistik, 5.A., München 2005

Viel, Jakob: Die betriebswirtschaftlichen Risiken und Verlustquellen, Zürich 1966

Wangerin, Klaus; Chappell, Karen: „Globale Lokalisierung“ – Auswirkung und Umsetzung in der Beschaffung bei SONY in Europa, in: Hahn, Dietger; Kaufmann, Lutz (Hrsg.): Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement, 2.A., Wiesbaden 2002, S. 81-92

Weber, Jürgen; Kummer, Sebastian: Logistikmanagement, 2.A., Stuttgart 1998

Weid, Hubert: Wettbewerbsvorteile durch Electronic Data Interchange (EDI), Band 36, München 1995

Kontakt

Dr. Eric Becker

Dipl. Wirtsch.-Ing.

Breitensteinweg 54

D-64372 Ober-Ramstadt

Phone: +491605570579

Mail: eric-becker@t-online.de

REVENUE STREAMS IN BUSINESS MODELS

Richard Bednár[1]

KEY WORDS: revenue streams, innovation, business model, profit, money

JEL clasification: M19, M20

ABSTRACT

Aim of this paper is to analyze one of the parts of business model - revenue streams. New technologies and innovations brought new possibilities to businesses. Companies can use new channels, communicate with customers in all the world and can find new ways how to earn. We analyze 208 companies and compare their types of revenue stream and forms of payment.

INTRODUCTION

Business Model of 21th century is characterized by innovations. Their forms, styles, borders and imagination are developed with creativity of people and technology. Innovation is always tied to the time and its needs, using available technology, experience and creates something new and appealing. In the following analysis, we present part of our research focused on the kinds and opportunities of revenue streams.

METHODS

In our study we analyze companies in Slovakia throgh a questionnaire. Research should provide a basic overview of the business system and serve as a basis for further studies of the revenue business models. We were able to query 315 companies, with a different number of employee, volumes of sales and differentiated focus. With regard to control data validity, it was mostly internally - we checked the completeness of responses, their meaningfulness and logic. We discarded 107 questionnaires. We remain 208 companies, which we checked the last time.

STRUCTURE OF REVENUE STREAMS

Sense of business is to create opportunities, wthich bring the company money. There are many ways to create a revenue stream. The analysis of firms showed, that most firms earn by **selling product** (77.88%). It is therefore the most widely used revenue stream from the sale of property rights, where the company owns a product and then sells it with the margin. This type can be found in almost every sector of business, through catering service, or the food industry, construction industry, agriculture and energy. In the gastronomy industry, specifically in restaurants, cafes, and fast food, there are added additional products (for example - cafe benefits also from cakes, pizzerias and restaurants also from drinks). **Zuzana Pikálková Pizza-**

[1] Ing. Richard Bednár, PhD., richard.bednar@euba.sk

Café-Bar - trade (catering services, 5 employee., revenue 0.015 million. € in 2010) is a restaurant which combines three types of companies - bar, pizzeria and cafe. The small city as Holíč needs multicompany, because only one type gastronomy service would not be profitable. Revenues consist of the following revenue streams: food and meals - 60%, drinks - 40% (of which 22% of alcoholic and non-alcoholic 18%).

Almost 59,2% companies generate money from **selling services**. The concept is - the more a client uses the service, the more he pays. In telecommunications, firms measure minutes or data, hotels number of nights, post office number or weight of delivered packages. Some of the companies using service sales as the complementary income. The company **Smurfit Kappa Packaging** Štúrovo a.s. (paper industry, 147 employee., revenue 24.6 million. € in 2010) manufactures and sells corrugated cardboard. Customers pay in addition to the actual production also for work of graphic designers who propose them to design packaging options. In some companies is almost necessary connection product sales and services.

Company **Damijo Company Ltd.** (retail, 10 employee., revenue 0.075 million. € in 2010) from Bardejove, sells plastic windows and doors, as well as supplementary products, which include for example, window sills, blinds and mosquito nets. In addition, the sale itself provided by customer is a large range of services to cover not only the actual transport of the products to the customer, but also the installation of windows, doors, and service. The ratio of product and service sells is 70/30. Similarly, the company **Koval Systems a.s.** (engineering sector, 200 employee., 40 mil. €), is focused in the production and sale of banking, safe and archiving technology. In addition to these products, which provide 80% of revenue, the company offers complementary services. These are divided into primary services in support (import and installation, warranty and post-warranty repairs, modernization, etc.), and second services - expert advices, trainings and consultancies (20% of sales).

Revenues by **borrowing, renting, or leasing** generates 21.63% of firms. This is a temporary grant of exclusive rights to use the assets for a fee. Some companies use this form as a complementary to Their main business, as other Their primary activity. The company **Skanska SK** a.s. (Construction, 5513 employee., 968.2 million revenue. € in 2010) does business in,, all areas of ,,construction, development and sale of custom residential and commercial projects, as well as asset management."[2] Includes department design and build, engineering, sales nd installation. In addition to these activities the company also has machines and equipment - small machinery, transport equipment, construction site and scaffolding. The advantage is that the objects are available to rent and purchase of them is by no additional cost. Earnings are distributed as follows: sales of products - 15%, sales of services - 75% of fees using - 5% and lease / rental - 5%. Taking into account sales for 2010, part of the lease is 48.41 million. €.

[2] *Základné informácie o spoločnosti*. [online]. [cit. 2012-10-13]. Source: http://www.skanska.sk/sk/O-nas/Zakladne-informacie-o-spolocnosti-Skanska

Selling advertises as a tool for use revenues 7.2% of firms. This streams is used in advertising agencies, Which Provide out door space, Whether Nubia, BigMedia, JCDecaux and other providers. Rental cost of one billboard for a month range from 100 to 200 € excluding VAT at standard sizes, with large-scale surfaces 500-700 € net / month. Transportation companies uses vehicles as carriers of dynamic advertising space and Provide space not only inside, but also on Their vehicles. An interesting business model was created by company JCDecaux, Which manages public transport stops and generates income from renting advertising space. Ltd. Company **2 commerce**. (Retail, 24 employee., Loss 0.1 million. € in 2010) managed online sales B! GA.sk in 2010, however, that currently does not exist - it went bankrupt. The company were selling goods over the internet from clothing through electronics, housewares, toys. It had 80% of revenues from sales, 14% from advertisements and the remaining 6% of operating rental car seats. Although the company already does not work, used a model that is most extended on the websites like facebook.com, youtube.com, zoznam.sk, azet.sk and others, where revenues are charges for rental of advertising space.

Providing **licenses** generates income of 3.37% of companies. License is right to use someone else's intellectual property for a fee. **Eset Company** Ltd.. (IT sector, 230 employee., 137 million revenue. € in 2010) Divides its sales into three types of flows. The first is the sale of products (1% of sales) in a classic IT shop, order from the exclusive distributor in the country or across the Internet. Second, there are fees from using antivirus software and all updates during the chosen period (35% of sales). The third stream, Which is based on the focus of the company's income, is the sale of licenses (64% of sales), the distributors of software in the country, that can legally offer consumers additional software. The intermediaries are Canon System Solutions for Japan, Russia Russia for Eset, Eset LLC for companies like Dell, Microsoft and others.

Brokerage as revenue is used in 2.88% companies. We define it as a income from intermediary activities when brokers trade successfully agrees between buyer and seller. One typical example is the company engaged in financial intermediation. There is one leadeing company in Slovakia - **OVB Holding Slovakia**, as (financial intermediation, 2778 employee., revenue 197.3 million. € - in Central and Eastern Europe in 2010). The role of the broker is to do financial analysis and then plan for a client, so he chooses the most suitable product (or suite of products), procures the formalities and gives the client to sign the contract. After that, the company has commissions: for loans 2%, insurance 5-10% s, building savings 1%. These commissions are split between the company and the agent, the amount depends on the degree (position) of broker in the company and his skills.

Revenue from **subscription** is used in 2.88% of companies. Money are generated from in advanced, before delivery of product or service. Standard is it used in repeated purchases, from magazines through public transport, fitness centers or welness services. The business activity of the company **Consultant** Ltd. (publishing, 20 employee., revenue 1.3 mil. € in 2010) is based on the creation of technical publications mainly economic and legal nature. It focuses on publishing monothemes

and periodicaly-published books of laws and updates. Up to 90% of payments are carried out by subscription, the customer may pay in two payments. In the model, the company has sales of advertising in its publications, amounting to 3% (€ 39,000).

In our research, we found that 45.16% of companies generating revenue in addition to its core activity also from the **complementary products or services**, oftentimes from different business area. The most firms have revenues of secondary activity by 10-20%. The percentage ratio of the main vs. Complementary revenues shows Table 1.

Table 1 Main vs. Complementary Revenue

Revenues from core business (%)	**Representation (%)**
100	54,84
90	23,07
80	11,53
70	3,84
60	2,4
50	2,88
40	0,96
30	0,48
Together	***100***

Seso Company Ltd. (a trading company, 22 employee., revenue 10 mil. € in 2010) is engaged in buying and selling of ammonia, substituted parts for railways and telecommunications modems. For its main business added lease of rooms for textile company and also began to sell customs services. Leasing and selling services create 2% of revenues, which is 200 000 €. Another example is a company **Komes** Ltd. (food industry, 60 employee., revenue 9.939 million. € in 2010). This is a production and trade company and its main activity is the production and printing of plastic packages (47% of revenues), than selling spices (10%), machines (35%) and the leasing of rooms to Solarsys Company (9%).

The **automotive industry** is not only funded from the sale of the cars themselves, but also from the sale of components, substituted unites, servicing etc. Big companies like VW have their business model built on two pillars - sales and service. Porsche Slovakia is selling cars and accessories at 80% and 20% has from service revenues. Similarly, it is also in the firm **Trenčín Motor-Car Ltd**. (automotive, 51 employee., revenue 10.693 million. € in 2010), which is an authorized car dealer for Mercedes – Benz and authorized service providers for Mercedes - Benz, Dodge, Chrysler, Jeep and Mitsubishi Fuso. From sale it has 70% of revenue and from service and selling products 30%. Other company, Carpathian Mountains Bus Ltd. (transport, 62 employee., revenue 1.2 mil. € in 2010) offers transports for shorter and longer distances. Revenues consist of two streams. The first is the sale of services (30% subscription, 70% in the buses). The company also

provides advertising on and in buses (20% of revenue). **Agricultural Cooperative Lozorno** (agriculture, 27 employee., profit 0.025 million. € in 2010) produces four types of streams. The first is selling milk to wholesales (56%), the second is the sale of milk through vending machines and shop in company area (10%). The company also rents space, which generates 26% of sales and the last activity is the sale of animals for next breeding (8%).

Customers pay mostly by transfering / depositing to account. The second most used is cash. Meal vouchers are exclusively designed for the gastronomy industry. Payments by check occurs most frequently in certain types of services - telecommunications companies, insurance, energy and gas sector. Some types of retailers and industrial manufacturers offer payment by cash on delivery where the customer pays for the product for courier delivery. And there are still cases when it is advantageous for the company to sell products or services through barter. The company **MGL Services** Ltd. (manufacturing, 15 employee., revenue 2.6 mil. € streams) has a rule - payments in advance, considering to economic crisis. At the same time the payment is made mostly by the transfer. There are cases when it is possible to pay in exchange of goods, which the company then sold on the market. A detailed breakdown of forms of payments is in Table 2.

Table 2 Types of payment

Types of payment	**%**
transfer/deposit to account	85,10
cash	58,10
payment cards	20,70
check	9,10
meal vouchers	2,40
cash on delivery	1,40
barter	1,00

Creating of income is the basic idea of any business. There are several ways to create it. The most common is the sale of products and we find it in almost every sector. Along with the sale of services are two basic types of income. Mainly considering to the crisis, companies are trying to find new ways to create revenue using their business model, without unnecessary additional costs, or diversify risk and operate in several sectors simultaneously.

CONCLUSION

Innovations are essential part of the turbulences and changes in the business of 21st Century. Companies can change everything from the process, values, distribution, cost or revenue structure. Our study analyzed revenue streams in companies, their forms and types of. Among other things, it showed that almost half of the companies created in addition to its core business also revenues from

complementary business (the same or different industries). The advantage is exactly in times of crisis, risk diversification, which can help companies stay on the market. The most commonly are used non-cash payments, including through the transfer / deposit to the account. Cash is seen rather as a complementary way, particularly in retail.

LITERATURE

1. Základné informácie o spoločnosti. [online]. [cit. 2012-10-13]. Source: http://www.skanska.sk/sk/O-nas/Zakladne-informacie-o-spolocnosti-Skanska

Die Allokation des Finanzkapitals in der deutschen Investmentbranche

The Allocation of Financial Capital in the German Investment Industry

Sebastian Beilecke[1]

KEY WORDS

Investment Company, Financial Capital, Allocation, Investment Industry, Economic Crisis

ABSTRACT

In Germany the investment companies are an essential element of the investment industry. The term paper deals with the factor of finance capital and shows its classification and significance in microeconomics. Furthermore the allocation of production factors will be described. Thus the demand for investment and the situation of the financial markets will be presented. In the last section of the term paper the identified information will be analysed and provided with the author´s opinion. Due to its limited size of the term paper hoes not lay claim to completeness.

[1] Sebastian Beilecke; Fakulta podnikového manazmentu, Ekonomickej univerzity v Bratislave; e-mail: s.beilecke@web.de

1 Einleitung

Die vorliegende Arbeit behandelt den Produktionsfaktor des Finanzkapitals und zeigt auf, welche Einordnung und Bedeutung der Faktor in der Mikroökonomie einnimmt. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird die Entwicklung und die Allokation des Produktionsfaktors Finanzkapital in der deutschen Investmentbranche erarbeitet. Anhand detaillierter Daten aus der Investmentbranche von den Jahren 1999 bis einschließlich 2011 wird die Allokation des Finanzkapitals in der deutschen Investmentbranche aufgezeigt.

Hierbei werden die Nachfrage und das Angebot in der Investmentbranche beleuchtet. Im weiteren Verlauf der Arbeit werden zu ausgewählten Wirtschaftskrisen die Situationen in der Investmentbranche dargestellt und die unterschiedlichen Nachfrage- und Angebotsverhalten von privaten und institutionellen Investoren erarbeitet. Im letzten Abschnitt werden die erarbeiteten Informationen analysiert, hinterfragt und mit einer eigenen Meinung versehen. In diesem Zusammenhang wird darauf hingewiesen, dass aufgrund des begrenzten Rahmens der vorliegenden Arbeit der Anspruch auf Vollständigkeit des Themengebietes nicht erhoben werden kann.

2 Grundlagen und Abgrenzung des Produktionsfaktors Finanzkapital

2.1 Darstellung der Grundlagen und Abgrenzungen

Unternehmen fragen Güter und Leistungen aus ihrer Umwelt nach, verarbeiten diese anhand eines spezifizierten Leistungsprozesses und stellen die geschaffenen Güter und Leistungen der ökonomischen Umwelt zur Verfügung.[2] Der Leistungsprozess erfordert den Einsatz von menschlicher Arbeitskraft, Maschinen, Werkzeuge und Werkstoffen. Die Faktoren Arbeitsleistung, Betriebsmittel und Werkstoffe zählen zu den Produktionsfaktoren, die in einem Unternehmen kombiniert werden.[3] Generell lassen sich die Tätigkeiten in dispositive Arbeit (Management) und Tätigkeiten die im Zusammenhang mit den ausführenden Produktionsfaktoren (Elementarfaktoren) stehen, unterscheiden. Die Elementarfaktoren stehen in unmittelbarer Beziehung zum Produktionsobjekt (Güter oder Dienstleistungen) und werden vom dispositiven Faktor geleitet (vgl. Abbildung 1).

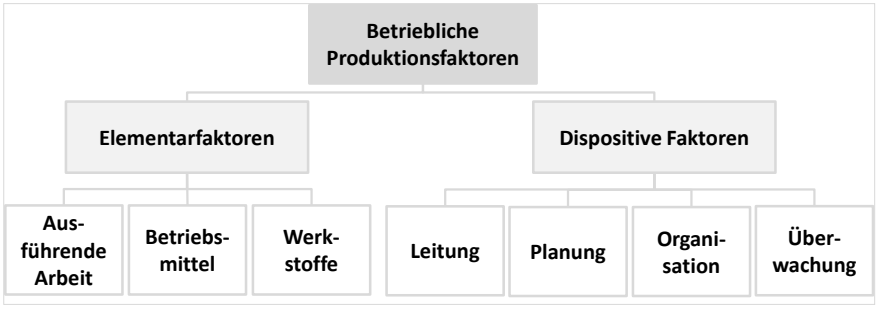


Abbildung 1: Das System der betrieblichen Produktionsfaktoren[4]

Kapital und Arbeit sind die Grundlage im Produktionsprozess. Der Inputfaktor Kapital ist hingegen sehr breit gefasst und beinhaltet bspw. Maschinen, Gebäude, Rechte und immaterielle Vermögensgegenstände.[5] Unter dem Faktor Arbeit wird die Arbeitsleistung im Produktionsprozess verstanden. Im Produktionsprozess erfolgt u.a. der Tausch von (Arbeits-) Zeit in Löhne. Im Leistungsprozess wird somit der Produktionsfaktor der ausführenden Arbeit kombiniert. Der Kombinationsprozess der Produktionsfaktoren kann in der ökonomischen Umwelt nur mit Hilfe des Finanzkapitals erfolgen. Die Vergütung erfolgt in der Regel ebenfalls über Finanzkapital. Güter und Dienstleistungen werden von Unternehmen und Konsumenten nachgefragt und mit Hilfe des Finanzkapitals vergütet. Das Ergebnis des

[2] Vgl.: ZANTOW, ROGER: *Finanzwirtschaft der Unternehmung. Die Grundlagen des modernen Finanzmanagements*, 2. Aufl., München u.a: Pearson Studium 2007. S. 24.
[3] Vgl.: WÖHE, G. 2002. *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, München : Vahlen, 2002. S. 84.
[4] Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: WÖHE, G. 2002. *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, München : Vahlen, 2002. S. 81.
[5] Vgl. SAMUELSON, PAUL ANTHONY: *Volkswirtschaftslehre. Das internationale Standardwerk der Makro- und Mikroökonomie*. Paul A. Samuelson ; William D. Nordhaus. Übers. aus dem Amerikan. von Regina Berger und Brigitte Hilgner, 4. Aufl., München: mi 2010. S. 67.

Produktionsprozesses ist somit, dass Unternehmen Finanzkapital erwirtschaften und private Personen Finanzkapital für erbrachte (Arbeit-) Zeit vergütet bekommen.

2.2 Einordnung des Faktors Finanzkapital in der Mikroökonomie

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Faktor des Finanzkapitals und der Allokation in der Investmentbranche, da der Schwerpunkt der Arbeit in dem Themengebiet der Mikroökonomie wiederzufinden ist. Zu Beginn der Arbeit ist es deshalb unerlässlich eine Abgrenzung der Makroökonomie und der Mikroökonomie durchzuführen und die Einordnung des Finanzkapitals vorzunehmen.

- Die Makroökonomie ist ein Fachgebiet der Volkswirtschaftslehre, die sich mit gesamtwirtschaftlichen Einflussgrößen beschäftigt. [6]
- Die Mikroökonomie hingegen beschäftigt sich mit einem Teilgebiet der Volkswirtschaft und analysiert das Verhalten einzelner wirtschaftlicher Einheiten und den durch sie gebildeten Märkten.[7]

Anhand der o.g. Definitionen lässt sich das Themengebiet der vorliegenden Arbeit in die Mikroökonomie einordnen. Die privaten Haushalte (Einzelpersonen) und Unternehmen sind im Besitz von Anlagegütern. Die Anlagegüter bzw. Sachanlagen sind ein unverzichtbarer Bestandteil einer funktionierenden Volkswirtschaft und erhöhen die Produktivität der anderen Faktoren.[8] Die Anlagegüter müssen für die vorliegende Arbeit differenziert betrachtet werden und beschränken sich auf die Finanzanlagen[9] der o.g. Parteien.[10] Bei der Betrachtung der Finanzanlagen ergibt sich ein sehr weit verzweigtes Finanzsystem aus Banken, Investmentfonds, Versicherungsgesellschaften und staatliche beteiligte Parteien. Das Finanzsystem bildet somit eine bedeutende Grundlage für alle Beteiligten einer Volkswirtschaft, da ohne das Finanzsystem die Beteiligten die enormen Investitionen nicht durchführen könnten.[11] Das Finanzsystem ist somit einer der wichtigsten Bereiche einer

[6] Vgl.: PINDYCK, ROBERT S.: *Mikroökonomie*, 7. Aufl., München u.a: Pearson Studium 2010. S. 26.
[7] Vgl.: PINDYCK, ROBERT S.: *Mikroökonomie*, 7. Aufl., München u.a: Pearson Studium 2010. S. 26.
[8] Vgl.: 2.1 Darstellung der Grundlagen und Abgrenzung.
[9] Finanzanlagen stellen finanzielle Forderungen einer Partei an eine andere dar.
[10] Vgl.: SAMUELSON, PAUL ANTHONY: *Volkswirtschaftslehre. Das internationale Standardwerk der Makro- und Mikroökonomie.* Paul A. Samuelson ; William D. Nordhaus. Übers. aus dem Amerikan. von Regina Berger und Brigitte Hilgner, 4. Aufl., München: mi 2010. S. 434.
[11] Vgl.: SAMUELSON, PAUL ANTHONY: *Volkswirtschaftslehre. Das internationale Standardwerk der Makro- und Mikroökonomie.* Paul A. Samuelson ; William D. Nordhaus. Übers. aus dem Amerikan. von Regina Berger und Brigitte Hilgner, 4. Aufl., München: mi 2010. S. 435.

modernen Wirtschaft und bündelt Ressourcen von Sparern zu Investoren.[12] Dem Finanzsystem kommen in der Volkswirtschaft im Detail folgende Rollen zu:[13]

- Ermöglichung des Austausches von Waren, Dienstleistungen und Finanzen in Binnen- und internationalen Märkten im Kreislaufmodell,
- Ermöglichung von Sparen und Aufnahme von Krediten,
- Durchführung der dem Finanzsystem verbundenen Aktivitäten und Beteiligten
    - dazu gehören Märkte,
    - Unternehmen,
    - sonstige Institutionen,
    - Haushalte,
    - Firmen,
    - Regierungen.

Aus den aufgeführten Rollen des Finanzsystems leiten sich die Aufgaben des Finanzsystems ab. Die Aufgaben des Finanzsystems sind im Detail wie folgt:[14]

- Transformieren von Ressourcen im Zeitverlauf zwischen Sektoren und Regionen,
- Absicherung von Risiken für die Wirtschaft,
- Einsammeln von Finanzmittel und Verteilung ja nach Bedarf,
- Aufrechterhaltung der Funktion der „Abrechnungsstelle“ für alle Transaktionen zwischen Käufern und Verkäufern.

Die Aktivitäten, Aufgaben und somit die Aufnahme und Vergabe von Finanzmitteln finden an den Finanzmärkten und durch Finanzmittler statt, welche sehr eng mit den Beteiligten im Finanzsystem verknüpft sind. Die Finanzmittler bieten Finanzdienstleistungen an, welche sich auf die Anlage von finanziellem Vermögen bzw. Finanzkapital spezialisiert haben. Zu den Finanzmittler gehören u.a. Geschäftsbanken, Versicherungen, Pensionskassen und Kapitalanlagegesellschaften[15].[16]

---

[12] Vgl.: SAMUELSON, PAUL ANTHONY: *Volkswirtschaftslehre. Das internationale Standardwerk der Makro- und Mikroökonomie.* Paul A. Samuelson ; William D. Nordhaus. Übers. aus dem Amerikan. von Regina Berger und Brigitte Hilgner, 4. Aufl., München: mi 2010. S. 677.

[13] Vgl.: SAMUELSON, PAUL ANTHONY: Volkswirtschaftslehre. *Das internationale Standardwerk der Makro- und Mikroökonomie.* Paul A. Samuelson ; William D. Nordhaus. Übers. aus dem Amerikan. von Regina Berger und Brigitte Hilgner, 4. Aufl., München: mi 2010. S. 678.

[14] Vgl.: SAMUELSON, PAUL ANTHONY: V*olkswirtschaftslehre. Das internationale Standardwerk der Makro- und Mikroökonomie.* Paul A. Samuelson ; William D. Nordhaus. Übers. aus dem Amerikan. von Regina Berger und Brigitte Hilgner, 4. Aufl., München: mi 2010. S. 679.

[15] Synonym: Investmentgesellschaften.

[16] Vgl.: SAMUELSON, PAUL ANTHONY: *Volkswirtschaftslehre. Das internationale Standardwerk der Makro- und Mikroökonomie.* Paul A. Samuelson ; William D. Nordhaus. Übers. aus dem Amerikan. von Regina Berger und Brigitte Hilgner, 4. Aufl., München: mi 2010. S. 679.

Das Finanzkapital stellt für die Beteiligten die Grundlage für das Betreiben des jeweiligen Geschäftsmodells dar. Aufgrund der Erläuterungen stellt der Produktionsfaktor des Finanzkapitals eine maßgebliche Bedeutung in der Mikroökonomie dar. In der Abbildung 2 wird das Finanzsystem im Detail dargestellt.

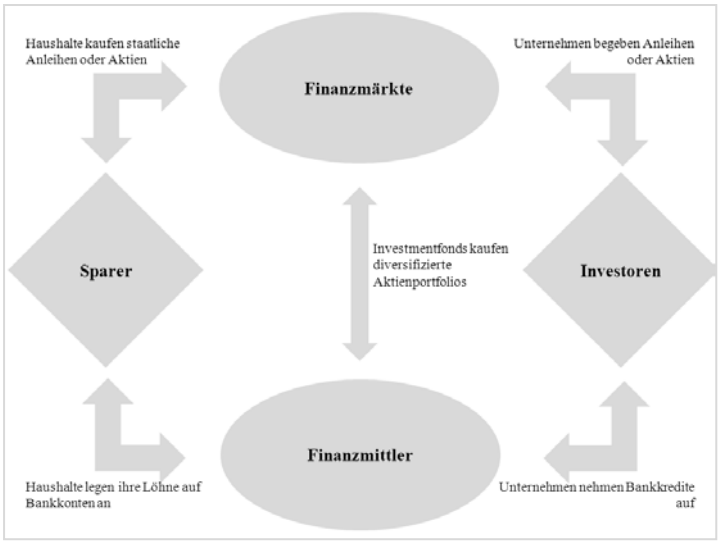


Abbildung 2: Finanzmittler und Finanzströme im Finanzsystem[17]

Ein Teilbereich im Finanzsystem bezieht sich auf die Investmentbranche, die sich auf Investmentfonds spezialisiert hat. Die Abgrenzung ist die Grundlage für den Schwerpunkt der nachfolgenden Kapitel in der vorliegenden Arbeit.

3 Investmentbranche in Deutschland

3.1 Darstellung der Grundlagen und Abgrenzungen

Zum Ursprung des heute bekannten Investmentgedankens sind in der Literatur unterschiedliche Daten zu finden. Der heutzutage bekannte Investmentgedanke, Kapital in Investmentfonds zu investieren, hat seinen Ursprung im 19. Jahrhundert und lässt sich auf das Jahr 1849 datieren.[18] Im Jahr 1849 wurde die erste Investmentgesellschaft in Genf gegründet.[19] Bis zum Jahr 1929 haben sich bereits ca. 700 Investmentgesellschaften im weltweiten Investmentmarkt etabliert.[20] Trotz der ersten Ansätze des Investmentgedankens[21] wurden erst

[17] Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: SAMUELSON, PAUL ANTHONY: *Volkswirtschaftslehre. Das internationale Standardwerk der Makro- und Mikroökonomie*. Paul A. Samuelson ; William D. Nordhaus. Übers. aus dem Amerikan. von Regina Berger und Brigitte Hilgner, 4. Aufl., München: mi 2010. S. 681.

[18] Im Gegensatz zu dem weit verbreiteten Gedanken, dass der Ursprung der Investment-gesellschaften in den USA liegt, begann die erste Investmentgesellschaft ihre Tätigkeit in den USA erst im Jahr 1894.

[19] Vgl.: RAAB, WOLFGANG (HRSG.): *Grundlagen des Investmentfondsgeschäfts*, 5., überarb. und erw, Frankfurt, M: Frankfurt-School-Verl 2010.S. 13.

[20] Vgl.: GRZYBOWSKI, DIRK: *Die Master-KAG. Innovatives Geschäftsmodell einer Investmentgesellschaft*; Leitfaden für institutionelle Anleger, Heidelberg: Economica-Verl. 2003. S. 5.

[21] Dem Investmentgedanken liegt die Idee zu Grunde, dass eine Chancengleichheit für alle Anleger in allen Anlagemärkten zu gewährleisten.

im 20. Jahrhundert Investmentfonds dem breiten Publikum zugänglich gemacht. Dies war der Beginn für eine grundlegende Veränderung in der damaligen Investmentbranche und damit der Anfangspunkt für eine weitreichende Etablierung der Investmentfonds bis in die heutige Zeit. Als Verwendungszeck für das Finanzkapital kann der Kauf von Anteilen an Investmentfonds dienen.[22] Institutionelle und private Anleger haben die Möglichkeit, auf Grundlage des Investmentgedankens, das Kapital differenziert an den Finanzmärkten zu investieren.

Zur Darstellung dieses Sachverhaltes und zur besseren Erörterung werden die Daten der Jahre[23] 1999 bis 2011 herangezogen, um diese bedeutende Stellung der Investmentbranche zu verdeutlichen. In diesem Zusammenhang wird die Investmentbranche im Detail betrachtet, um die jeweiligen Ausprägungen näher analysieren zu können. Zur Durchführung einer genauen Abgrenzung und der Gewährleistung der Vergleichbarkeit der Daten liegt der Schwerpunkt auf der Datengrundlage des BVI. Im BVI sind die führenden Kapitalanlagegesellschaften in Deutschland Mitglied. Die Kapitalanlagegesellschaften stellen in regelmäßigen Abständen detaillierte Informationen dem BVI zur Verfügung. Dadurch wird gewährleistet, dass eine genaue und differenzierte Betrachtung nach Fondsvolumen, Anlageschwerpunkt und Allokation erfolgen kann.

3.2 Einordnung und Bedeutung der Investmentbranche

Die Investmentbranche und die beteiligten Parteien (bspw. Kapitalanlagegesellschaften, Depotbanken) stellen eine besondere Bedeutung für die internationalen Kapitalbewegungen dar.[24] Durch die immer weiter verknüpfte Investmentbranche leisten sie einen bedeutenden Beitrag für die Kapitalmärkte in der Europäischen Gemeinschaft und für die weltweiten Kapitalmärkte.[25] Die Investmentbrache ist gekennzeichnet durch die sehr differenziert ausgeprägten Investmentprodukte, worunter die Investmentfonds den Großteil darstellen. Mit Bezug auf die vorausgegangenen Erläuterungen kommen somit den Investmentfonds ebenfalls bedeutende Funktionen zu. Im Detail lassen sich für die Investmentfonds folgende Funktionen in der Volkswirtschaft identifizieren (vgl.: Abbildung 3):[26]

[22] Vgl.: Abbildung 2: Finanzmittler und Finanzströme im Finanzsystem.
[23] Für die vorliegende Arbeit werden die Daten von 1999 bis 2011 herangezogen, da für diesen Zeitraum die Daten vollständig und in einer vergleichbaren Version vorliegen.
[24] Hierauf weist bereits die EG-Kommission in ihrem Bericht "Der Aufbau eines Europäischen Kapitalmarkts" von 1966 hin.
[25] Vgl.: BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: *Volkswirtschaftliche Funktionen und Nutzen*, [online]: http://www.bvi.de/de/investmentfonds/basiswissen/vwl_funktion/index.html, 02.05.2012.
[26] Vgl.: Vgl.: BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: *Volkswirtschaftliche Funktionen und Nutzen*, [online]: http://www.bvi.de/de/investmentfonds/basiswissen/vwl_funktion/index.html, 02.05.2012.

- Finanzpolitische Funktion

Die Investmentfonds bzw. die Kapitalanlagegesellschaften sammeln das anzulegende Kapital ein, um es anschließend ganz oder teilweise an den Kapitalmärkten zu investieren. Durch diese Bereitstellung von Kapital leisten sie einen bedeutenden Beitrag zur Finanzierungskraft der Unternehmen und ermöglichen somit eine Weiterentwicklung der Volkswirtschaft. Des Weiteren ermöglichen die Investmentfonds eine Kompensation von Differenzen, die durch unterschiedliche Nachfrage- und Anlageverhalten entstehen. Private Investoren bevorzugen die kurz- und mittelfristige Anlage des Kapitals, welche auf den Kapitalmärkten der langfristigen Anlage von Kapital gegenübersteht. Durch die Investition des Kapitals in ausgewählte Bereiche der Wirtschaft leistet die Investmentbranche einen bedeutenden Beitrag zur Finanzierung der Unternehmen und des staatlichen Sektors. Entsprechend der marktwirtschaftlichen Zielsetzung wird das Kapital in den Bereichen investiert, in denen eine hohe bzw. angemessene Rendite zu erwarten ist.[27]

- Kapitalmarktpolitische Funktion

Von sehr wichtiger Bedeutung für die Kapitalversorgung einer Wirtschaft ist ein Wertpapierprimär- und –sekundärmarkt. Die Fondsverwalter müssen die Mittelzuflüsse so rentabel wie mögliche an den Kapitalmärkten investieren. Die Kapitalanlagegesellschaften dienen hierfür als Grundlage und ermöglichen es dem Fondsverwalter flexibel auf geänderte Marktbedingungen zu reagieren. Des Weiteren erfüllen die Investmentfonds zusätzlich eine kapitalmarktstabilisierende Funktion. Die privaten Investoren verhalten sich größtenteils prozyklisch. Dadurch wird die jeweilige Börsenbewegung verstärkt und kann zu erhöhten Einbußen aber auch zu zusätzlichen Gewinnen führen. Die institutionellen Anleger hingegen verhalten sich antizyklisch wodurch eine Ausgleichsfunktion vorzufinden ist.[28]

- Sozialpolitische Funktion

Die sozialpolitische Funktion lässt sich in zwei Bereiche unterscheiden. Zum einen ermöglicht die Investmentbranche die Beteiligung der privaten Anleger am Produktivkapital und zum anderen ermöglicht die Investmentbranche den Zugang zu einer privaten Altersvorsorge. Eine Beteiligung am Produktivkapital ist für die Erhaltung der sozialen Marktwirtschaft eine wichtige Bedingung. Aus diesem Grunde spielen die Investmentfonds

[27] Vgl.: BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: *Finanzierungspolitische Funktion*,[online]: http://www.bvi.de/de/investmentfonds/basiswissen/vwl_funktion/finanzierungspolitische_funktion.html, 02.05.2012.

[28] Vgl.: BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: *Kapitalmarktpolitische Funktion*, [online]:http://www.bvi.de/de/investmentfonds/basiswissen/vwl_funktion/kapitalmarktpolitische_funktion.html,02.05.2012

als Anlageform eine bedeutende sozialpolitische Rolle.[29] Unter den Anlagemotiven spielt die Altersvorsorge eine herausragende Rolle. Zwischen dem Wunsch des Einzelnen nach finanzieller Sicherheit und Unabhängigkeit im Alter und der jeweiligen Situation besteht nicht selten eine große Lücke. Aus diesem Grunde gewinnt die Altersvorsorge und im Besonderen die Altersvorsorge mit Hilfe von Investmentfonds immer mehr an Bedeutung. Aus den vergangenen Wertentwicklungen der Investmentfonds hat sich gezeigt, dass beim langfristigen Sparen überdurchschnittliche Ergebnisse erzielt werden können. Die nachfolgende Abbildung fasst die o.g. Funktionen der Investmentfonds zusammen und verdeutlicht unterschiedlichen Funktionen der Investmentfonds.

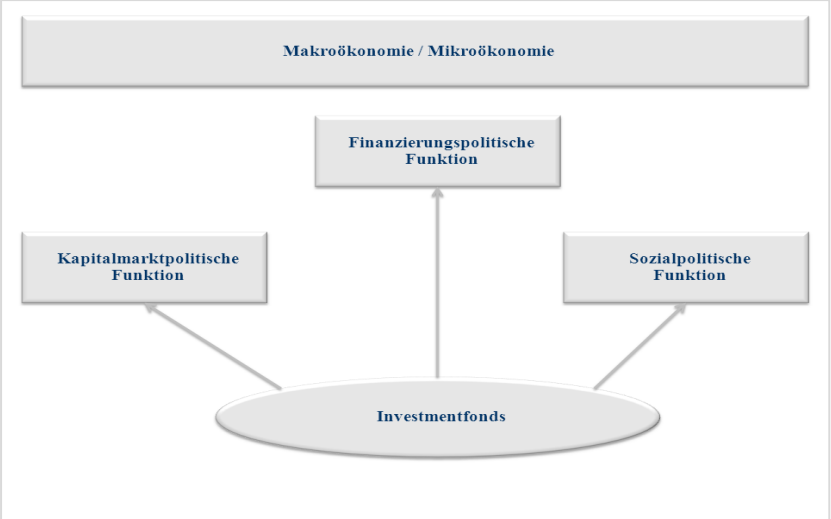


Abbildung 3: Funktionen der Investmentfonds[30]

3.3 Darstellung der Anleger und Beteiligter in der deutschen Investmentbranche

3.3.1 Darstellung und Abgrenzung der Anleger

Die Anleger lassen sich in institutionelle und private Anleger differenzieren. Die institutionellen Investoren sind Investoren die Investmentfonds in Form eines Spezialfonds auflegen. Der Spezialfonds ermöglicht es dem institutionellen Anleger ihr Kapital an den Kapitalmärkten anzulegen ohne die Beteiligung von externen (unbekannten) Investoren. Spezialfonds sind aufgrund ihrer Konstruktion nicht öffentlich und auf eine bestimmte Anzahl von Anlegern[31] beschränkt. Im Gegensatz zum privaten Anleger eines Publikumsfonds ist der Anleger eines Spezialfonds persönlich bekannt. Hierbei fungiert bspw. ein Unternehmen, eine Institutionen oder eine Versicherungen als Anleger des Spezialfonds. Im Gegensatz zu den

[29] Vgl.: BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: *Sozialpolitische Funktion*, [online]: http://www.bvi.de/de/investmentfonds/basiswissen/vwl_funktion/sozialpolitische_funktion.html, 02.05.2012.
[30] Quelle: Eigene Darstellung.
[31] Institutionelle Anleger: nicht natürliche Personen (Anleger).

institutionellen Anlegern investiert der private Anleger das Kapital in öffentlich zugänglichen Investmentfonds und der jeweilige Fonds ist somit für eine unbestimmte Anzahl von Anlegern zugänglich. Die sogenannten Publikumsfonds ermöglichen es dem privaten Anleger das Kapital sehr differenziert in bereits existierende Publikumsfonds anzulegen.[32] Die o.g. grundsätzliche Unterscheidung der Fondstypen lässt sich im Detail in folgende Fondskategorien[33] unterteilen:[34]

- Aktienfonds,
- Länder – und Regionenfonds,
- Emerging-Markets-Fonds,
- Branchenfonds,
- Gemischte Fonds,
- Rentenfonds,
- Geldmarktfonds,
- offene Immobilienfonds,
- Altersvorsorge-Fonds,
- Dachfonds,
- Hedgefonds.

3.3.2 Darstellung und Abgrenzung der Beteiligten

In der Investmentbranche treffen unterschiedlichste Parteien auf den Kapitalmärkten zusammen. In diesem Zusammenhang ist es deshalb von großer Bedeutung die wichtigsten Parteien zu beschreiben und abzugrenzen. Die Parteien müssen jeden Tag unzählige Investmententscheidungen und Administrationsleistungen durchführen und werden dabei von unzähligen Marktentwicklungen und Markteinflüssen (bspw. Finanzkrise) beeinflusst. Hierdurch werden die Nachfrage und das Angebot in der Investmentbranche beeinträchtigt.

Im Detail lassen sich in der deutschen Investmentbranche drei hauptbeteiligte Parteien identifizieren. Eine Kategorie von Beteiligten stellen die Banken, im Speziellen die Kapitalanlagegesellschaften[35] dar. In Deutschland sind die Kapitalanlagegesellschaften ein elementarer Bestandteil in der Investmentbranche. So ist es den Kapitalanlagegesellschaften ausschließlich vorbehalten Investmentfonds aufzulegen. Die Kapitalanlagegesellschaft ist ein

[32] Vgl.: RAAB, WOLFGANG (HRSG.): *Grundlagen des Investmentfondsgeschäfts*, 5., überarb. und erw, Frankfurt, M: Frankfurt-School-Verl 2010.S. 47.
[33] Aufgrund der Begrenzung der Seminararbeit wird auf die detaillierte Darstellung der Fondskategorien verzichtet.
[34] Vgl.: RAAB, WOLFGANG (HRSG.): *Grundlagen des Investmentfondsgeschäfts*, 5., überarb. und erw, Frankfurt, M: Frankfurt-School-Verl 2010. S. 55ff.
[35] Synonym: Investmentgesellschaften.

Finanzmittler, welcher bestimmte (Finanz-) Dienstleistungen anbietet.[36] Die Dienstleistungen sind abhängig von der Geschäftstätigkeit der KAG und deren Beantragung bei der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin)[37]. Eine KAG kann die Geschäftstätigkeiten auf folgende Schwerpunkte legen:[38]

- Verwaltung von Investmentvermögen,
- Anlageberatung,
- Vertrieb von Investmentanteilen,
- andere Dienstleistungen, die mit den o.g. in Zusammenhang stehen.

Eine weitere Partei in der Investmentbranche ist die Depotbank. Die Depotbanken haben eine sehr bedeutende Funktion im Rahmen des Anlegerschutzes. Neben der KAG ist im Rahmen der Anlage des Investmentvermögens die Beauftragung einer Depotbank für die Verwahrung des Investmentvermögens (Sondervermögen) erforderlich. Im Detail hat die Depotbank folgende Aufgaben zu erfüllen:[39]

- Verwahrung von Investmentanteilen und Fondsvermögen,
- Abwicklungen von Zahlungen,
- Ausgabe und Rücknahme von Anteilscheinen,
- Überwachung der Kapitalanlagegesellschaft (Kontrollfunktion),
- Ausübung des Anlegerschutzes (Kontrollfunktion).

Die Abbildung 4 auf der nachfolgenden Seite veranschaulicht die Stellung der Depotbank im Rahmen der Investmentbranche in Deutschland und verdeutlicht die Stellung gegenüber dem Anleger[40] und der Kapitalanlagegesellschaft.[41]

[36] Vgl.: SAMUELSON, PAUL ANTHONY: *Volkswirtschaftslehre. Das internationale Standardwerk der Makro- und Mikroökonomie*. Paul A. Samuelson ; William D. Nordhaus. Übers. aus dem Amerikan. von Regina Berger und Brigitte Hilgner, 4. Aufl., München: mi 2010. S. 434.
[37] Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin).
[38] Vgl.: RAAB, WOLFGANG (HRSG.): *Grundlagen des Investmentfondsgeschäfts*, 5., überarb. und erw, Frankfurt, M: Frankfurt-School-Verl 2010. S. 34.
[39] Vgl.: RAAB, WOLFGANG (HRSG.): *Grundlagen des Investmentfondsgeschäfts*, 5., überarb. und erw, Frankfurt, M: Frankfurt-School-Verl 2010. S. 53.
[40] Vgl.: 3.3.1 Darstellung und Abgrenzung der Anleger.
[41] Depotbanken werden in der nachfolgenden Betrachtung bewusst ausgegliedert, da für die Betrachtung eine Differenzierung der Depotbanken und Kapitalanlagegesellschaften nicht notwendig ist.

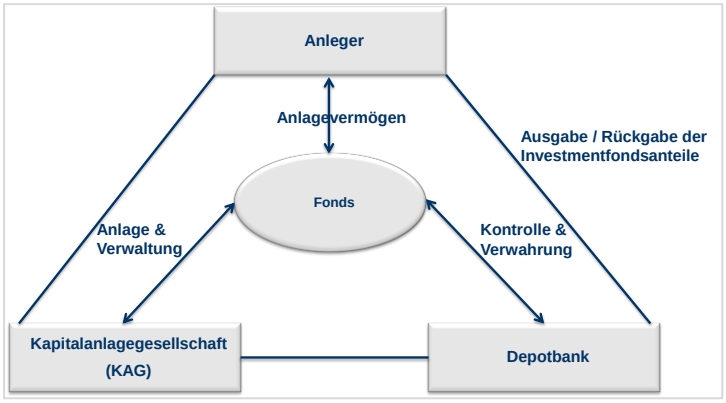


Abbildung 4: Investmentdreieck[42]

3.4 Allokation des Produktionsfaktors Finanzkapital nach Kategorien

3.4.1 Darstellung der Grundlagen und Abgrenzungen

Als Prämisse für die Darstellung der Entwicklung und Allokation des Produktionsfaktors Finanzkapitals werden stichtagsbezogene und zeitraumbezogene Daten herangezogen. Die Datengrundlage für die vorliegende Arbeit liefert der BVI[43] mit Sitz in Frankfurt am Main. Die wesentlichen Aufgabenfelder des BVI sind:[44]

- Betreuung und Unterrichtung der Mitglieder,
- Vertretung der Rechte und Interessen der Mitglieder,
- Beratung und Unterstützung von Behörden,
- Aufklärung der Öffentlichkeit über das Investmentwesen und die Vermögensverwaltung,
- Aufnahme und Pflege von Beziehungen zu Verbänden und Wirtschafts-vereinigungen auf nationaler und internationaler Ebene.

Mitglied im BVI können Kapitalanlagegesellschaften, Investmentaktiengesellschaften, Vermögensverwaltungs-Gesellschaften sowie Holding-Gesellschaften sein. Der BVI in Deutschland liefert somit eine fast vollständige Datengrundlage für die gewünschte Betrachtung. Aufgrund dessen, dass eine zeitraumbezogene Betrachtung für den zugrunde gelegten Zeitraum zu umfangreich wäre, beschränkt sich dieses Unterkapitel 3.4 auf Daten zum Stichtag 30.09.2011[45] und 31.12.2011. Im Unterkapitel 3.5 hingegen werden die Informationen des BVI im Detail betrachtet und eine Analyse der Daten zu bedeutenden

[42] Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: RAAB, WOLFGANG (HRSG.): *Grundlagen des Investmentfondsgeschäfts*, 5. überarb. und erw, Frankfurt, M: Frankfurt-School-Verl 2010. S. 53.
[43] Der BVI ist der Repräsentant der Investmentbranche in Deutschland.
[44] Vgl.: BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: *Porträt*, [online]: http://www.bvi.de/de/bvi/index.html, 05.05.2012.
[45] Vollständigkeit der Datengrundlage zu gewährleisten.

Zeitpunkten bzw. Ereignissen (Wirtschaftskrisen) der letzten 10 Jahre in der Investmentbranche vorgenommen.

3.4.2 Allokation des Finanzkapitals nach Investoren

Zur Verdeutlichung der Investmentbranche in Deutschland werden im aktuellen Abschnitt die Allokation des Finanzkapitals nach Investoren zum Stichtag 31.12.2011 aufgezeigt. Hierbei wird eine Differenzierung der Anleger nach privaten Anlegern und institutionellen Anleger vorgenommen, um die unterschiedlichen Anlagevolumen aufzuzeigen. Zusätzlich werden diese Angaben mit dem Mittelaufkommen, welches ein Indikator für die Nachfrage nach Investmentprodukten darstellt, ergänzt. In der nachfolgenden Abbildung 5 wird deutlich, dass unterschiedlich hohe Volumen in Spezialfonds und Publikumsfonds gebündelt sind. Zusätzlich wird aus der Abbildung deutlich, dass im Betrachtungszeitraum 2011 in der Kategorie Publikumsfonds sogar ein negatives Mittelaufkommen zu verzeichnen ist. Dies bedeutet, dass mehr Finanzkapital den Publikumsfonds entzogen, als zusätzliches Finanzkapital in Publikumsfonds investiert, wurde.

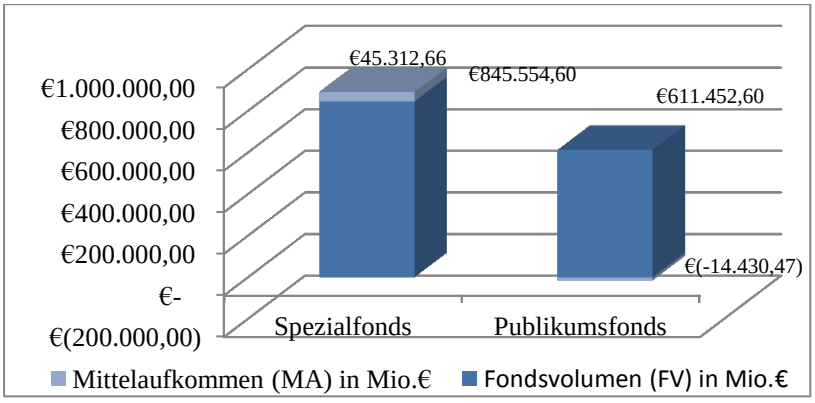


Abbildung 5: Allokation Fondsvolumen und Mittelaufkommen zum 12-2011[46]

3.4.3 Allokation nach Fondstypen

Im Abschnitt 3.3.1 wurde aufgezeigt, dass die Anlage des Finanzkapitals in unterschiedliche Kategorien von Investmentfonds erfolgen kann. In der nachfolgenden Abbildung 6 wird für den Betrachtungszeitpunkt Dezember 2011 das Fondsvolumen in den Investmentfonds nach Kategorien differenziert ausgewiesen. Es wird deutlich, dass die Publikumsfonds Mittelabflüsse aufweisen. Deshalb wird das Mittelaufkommen bzw. die Mittelabflüsse differenziert betrachtet, wodurch deutlich wird, dass nicht alle Arten von Investmentfonds gleichhohe Mittelabflüsse aufweisen. So weisen bspw. die Mischfonds die

[46] Quelle: Eigene Darstellung. Datengrundlage: BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V. Abrufdatum: 04.05.2012.

höchsten Mittelabflüsse auf. Die nachfolgende Abbildung 6 verdeutlicht im Detail die Nettomittelaufkommen:

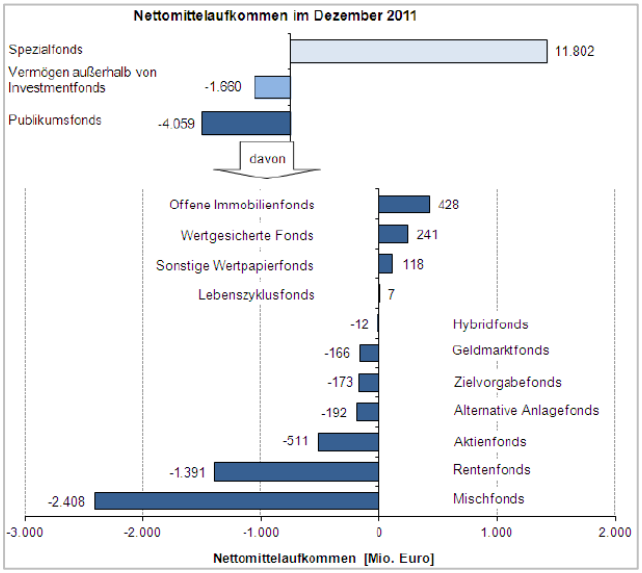


Abbildung 6: Nettomittelaufkommen 12-2011[47]

3.4.4 Allokation nach Kapitalanlagegesellschaften

In Deutschland existieren zum 30.09.2011 82 Mitglieder im BVI.[48] Für die weitere Betrachtung werden die Kapitalanlagegesellschaften differenziert betrachtet. So werden die Kapitalanlagegesellschaften zusätzlich nach Fondsvolumen der Publikumsfonds und der Spezialfonds differenziert. Mit Bezug auf die Abgrenzungen für die vorliegende Arbeit, ergeben sich für den Betrachtungszeitraum folgende Allokationen der Fondsvolumen auf die Kapitalanlagegesellschaften im Betrachtungsfeld der Publikumsfonds:

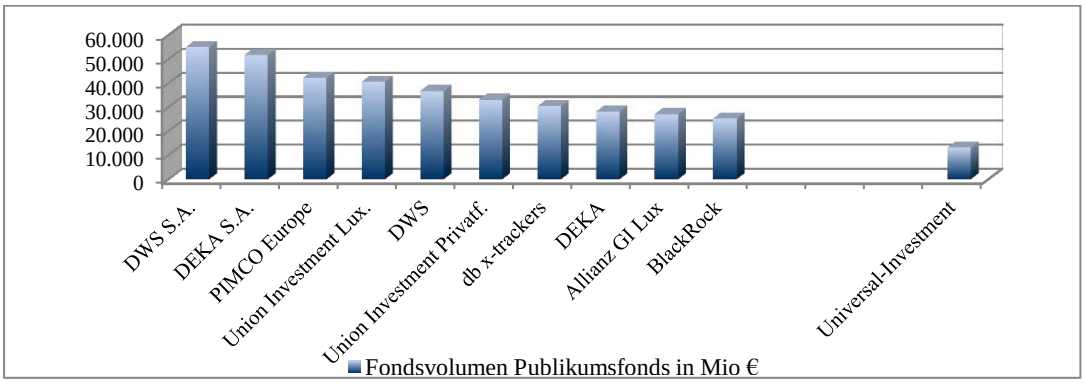


Abbildung 7: Fondsvolumen der Publikumsfonds nach KAGen (Top 10) in Mio. €[49]

[47] Quelle: BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: *BVI-Statistik Summary 12-2012*,[online]:https://mitglieder.bvi.de/statistik/Statistik_Summary/2012/download/Statistik_Summary_01-2012.pdf, 13.05.2012.

[48] Vgl.: BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: *Mitglieder des BVI*, [online]: http://www.bvi.de/de/bvi/mitglieder/mitglieder.html, 05.05.2012.

[49] Quelle: Eigene Darstellung. Datengrundlage: BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.; Stand: 30.09.2011.

Für das Betrachtungsfeld der Fondsvolumen in den Spezialfonds ergibt sich hingegen eine andere Allokation der Fondsvolumen. So verteilt sich das Fondsvolumen wie folgt auf die Kapitalanlagegesellschaften:

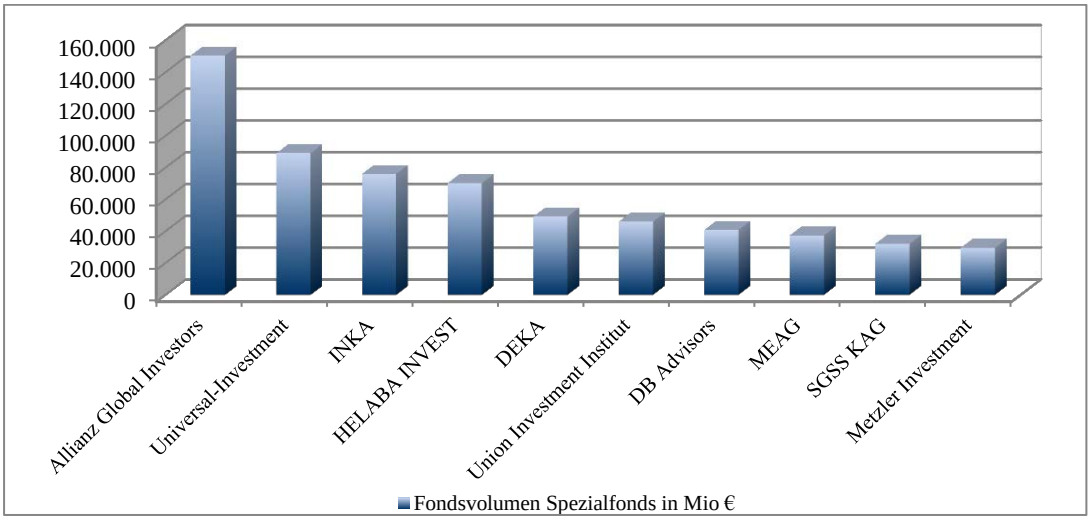


Abbildung 8: Fondsvolumen der Spezialfonds nach KAGen (Top 10) in Mio. €[50]

Anhand der Abbildung 7 und der Abbildung 8 wird deutlich, dass das Fondsvolumen in den Publikums- und Spezialfonds sehr differenziert auf unterschiedliche Kapitalanlagegesellschaften verteilt ist und die Kapitalanlagegesellschaften in beiden Kategorien unterschiedlich stark vertreten sind. Des Weiteren wird deutlich, dass das Fondsvolumen, aufgrund der Gesamtsumme, eine sehr hohe Bedeutung für die Mikroökonomie darstellt.

3.5 Struktur der Nachfrageseite in der deutschen Investmentbranche

Die Nachfrageseite lässt sich in die Kategorien Spezialfonds und Publikumsfonds gliedern. Die Nachfrage nach Investmentprodukten kann anhand der Nettomittelzuflüsse[51] zu den Investmentfonds bestimmt werden. Im nachfolgenden Abschnitt werden die genannten Fondskategorien differenziert über den Zeitraum von 1999 bis 2011 jeweils zum Jahresultimo betrachtet.

- Kategorie: Publikumsfonds

Die Publikumsfonds registrieren seit 1999 Mittelzuflüsse. In den Jahren 2000, 2005 und 2007 sind die Mittelzuflüsse im Vergleich zu den Jahren davor und danach am höchsten. Im Jahr 2011 hingegen ist ein negatives Mittelaufkommen (Mittelabflüsse) zu verzeichnen. Das

[50] Quelle: Eigene Darstellung. Datengrundlage: BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.; Stand: 30.09.2011.
[51] MITTELAUFKOMMEN: (= Nettomittelzufluss). Wert der verkauften Anteile abzüglich des Wertes der zurückgegebenen Anteile eines Investmentfonds innerhalb einer bestimmten Periode.

Fondsvolumen, welches durch eine Vielzahl von Faktoren abhängig ist (bspw. Performance des Investmentfonds), wächst von 1999 mit 375.971 Mio.€ bis 2011 auf 611.453 Mio.€ an.

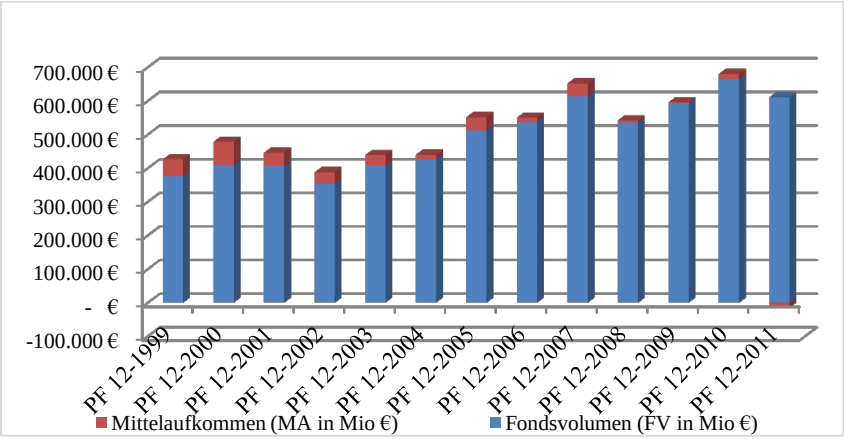


Abbildung 9: Fondsvolumen und Mittelaufkommen Kategorie Publikumsfonds[52]

- Kategorie: Spezialfonds

Die Spezialfonds verzeichnen ebenfalls seit 1999 Mittelzuflüsse in jedem Jahr des Betrachtungszeitraums. Diese sind in den Jahren 1999, 2000, 2006 und 2010 am Höchsten. Im Gegensatz zu den Publikumsfonds registrierten die Spezialfonds in Jahr 2011 keine Mittelabflüsse. Das Fondsvolumen steigt im Jahr 1999 von 474.101 Mio.€ auf 845.555 Mio.€ im Jahr 2011 an.

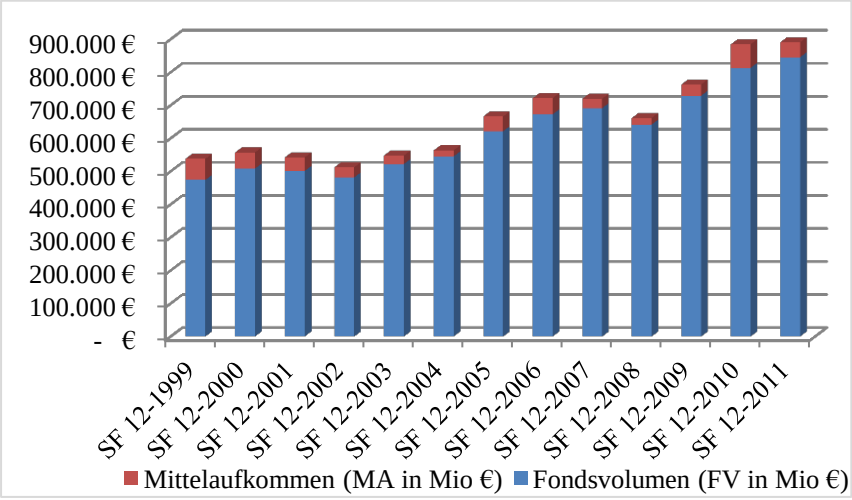


Abbildung 10: Fondsvolumen und Mittelaufkommen der Kategorie Spezialfonds[53]

Aus der Abbildung 9 und der Abbildung 10 wird deutlich, dass das Fondvolumen, welches in den Spezialfonds gebündelt ist, das Fondsvolumen der Publikumsfonds stark übersteigt. Zum

[52] Quelle: Eigene Darstellung. Datengrundlage: BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.; Stand: 01.05.2012.
[53] Quelle: Eigene Darstellung. Datengrundlage: BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.; Stand: 01.05.2012.

Beispiel sind im Jahr 2011 845.555 Mio.€ in Spezialfonds und 611.453 Mio.€ in Publikumsfonds gebündelt.

3.6 Struktur der Angebotsseite in der deutschen Investmentbranche

Die Angebotsseite in der deutschen Investmentbranche wird ausgehend von den Kapitalanlagegesellschaften betrachtet. Mit Bezug auf den Abschnitt 3.3.2 sind die Kapitalanlagegesellschaften für die Auflage eines Investmentfonds notwendig. Deshalb werden im nachfolgenden Abschnitt die Kapitalanlagegesellschaften und die damit verbundenen Daten im Zeitraum von 1999 bis 2011 näher betrachtet. Für die Analyse werden folgende Daten herangezogen:

- Anzahl der verwalteten Spezialfonds,
- Anzahl der verwalteten Publikumsfonds,
- Fondsvolumen der verwalteten Spezialfonds,
- Fondsvolumen der verwalteten Publikumsfonds,
- Anzahl der Kapitalanlagegesellschaften Kategorie: Spezialfonds,
- Anzahl der Kapitalanlagegesellschaften Kategorie: Publikumsfonds.

In den nachfolgenden Abbildungen wird die Angebotsseite in der deutschen Investmentbranche näher analysiert. Dafür ist es notwendig die Informationen zu differenzieren. Die Orientierung erfolgt anhand der o.g. Daten:

- Anzahl der verwalteten Spezialfonds

Die Anzahl der Spezialfonds in Deutschland ist seit Beginn der Datengrundlage in den Jahren 1999 bis 2002 stark angestiegen. Nach dem Zusammenbruch des Neuen Marktes ist die Anzahl der Spezialfonds rückläufig und beträgt im Jahr 2011 nur noch 3.907 Spezialfonds.

- Anzahl der verwalteten Publikumsfonds

Im gleichen Betrachtungszeitraum ergibt sich für die Anzahl der Publikumsfonds hingegen eine andere Entwicklung. Die Anzahl der Publikumsfonds steigt seit 1999 bis 2011 stark an und erreicht im Jahr 2011 bereits 4.971 Publikumsfonds.

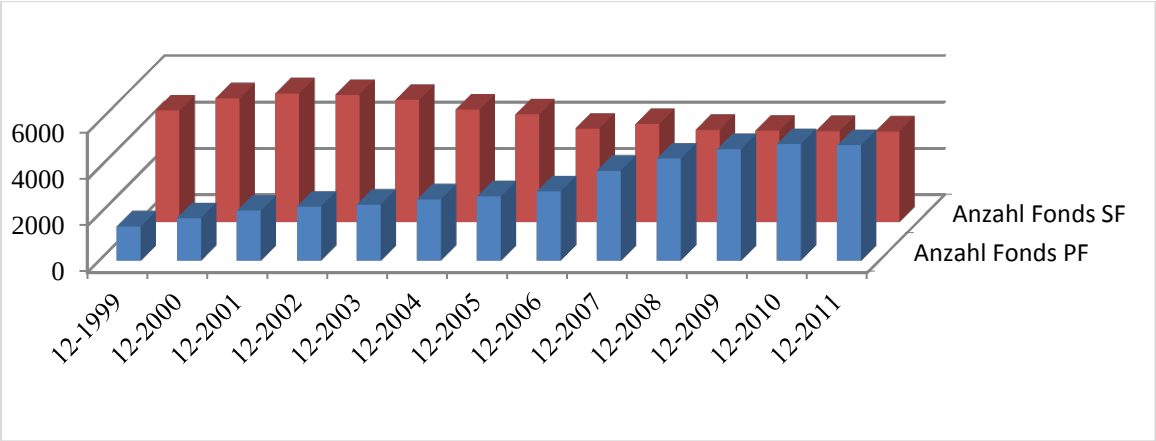


Abbildung 11: Anzahl verwalteter Investmentfonds 1999 – 2011[54]

- Fondsvolumen der verwalteten Spezialfonds

Das Fondsvolumen der Spezialfonds wächst seit 1999 an und erreicht im Jahr 2011 845.555 Mio.€. Nur in den Jahren 2002 und 2008 ist ein Rückgang der Fondsvolumen zu verzeichnen.[55]

- Fondsvolumen der verwalteten Publikumsfonds

Das Fondsvolumen der verwalteten Publikumsfonds in Deutschland wächst seit 1999 ebenfalls an und erreicht im Jahr 2010 ein vorübergehendes Maximum. Die negativen Entwicklungen an den Finanzmärkten in den Jahren 2002 und 2008 haben bei den Publikumsfonds stärkere Auswirkungen verursacht als bei den Spezialfonds. Im Jahr 2011 beträgt das Fondsvolumen 611.453 Mio.€.

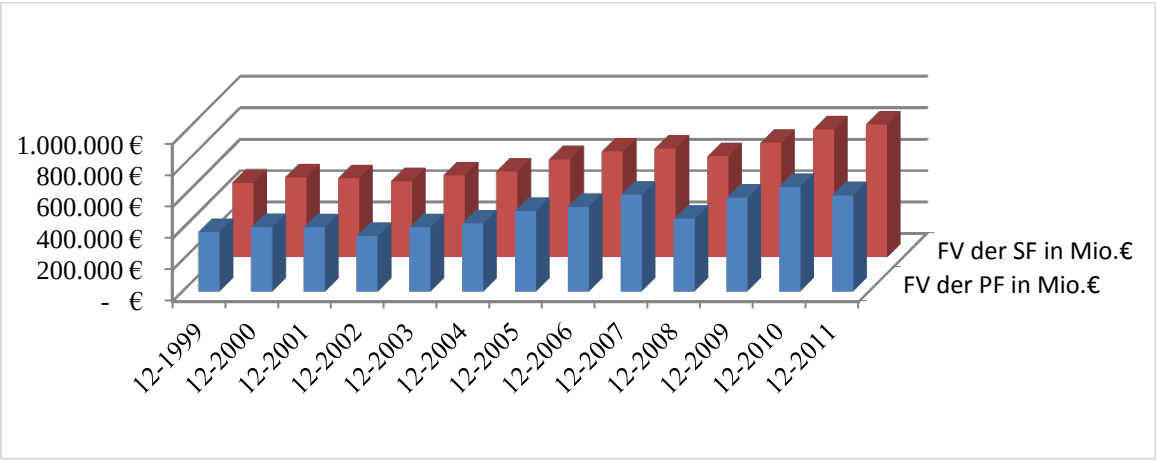


Abbildung 12: Verwaltetes Fondsvolumen (FV) 1999 – 2011[56]

[54] Quelle: Eigene Darstellung. Datengrundlage: BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.; Stand: 01.05.2012

[55] Vgl. dazu Abschnitt **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden. Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**.

- Anzahl der Kapitalanlagegesellschaften Kategorie: Spezialfonds

Die Anzahl der Kapitalanlagegesellschaften in Deutschland mit dem Schwerpunkt der Verwaltung von Spezialfonds beträgt im Jahr 1999 57 Gesellschaften. Im Jahr 2011 beträgt die Anzahl 67 Kapitalanlagegesellschaften. Das Maximum wird im Jahr 2008 mit 71 Kapitalanlagegesellschaften erreicht. Es wird deutlich, dass das Fondsvolumen der Spezialfonds zwar stark ansteigt, aber die Anzahl der Kapitalanlagegesellschaften nur geringfügig ansteigt. Das bedeutet, dass jede Kapitalanlagegesellschaften ein höheres Fondsvolumen verwaltet.

- Anzahl der Kapitalanlagegesellschaften Kategorie: Publikumsfonds

In der Kategorie Publikumsfonds steigt die Anzahl an Kapitalanlagegesellschaften im Jahr 1999 mit 86 Gesellschaften auf 95 Gesellschaften im Jahr 2011. Das Maximum wird im Jahr 2003 mit 104 Gesellschaften erreicht. Es wird deutlich, dass die Anzahl der Kapitalanlagegesellschaften in der Kategorie Publikumsfonds stärkeren Schwankungen ausgesetzt sind als in der Kategorie Spezialfonds.

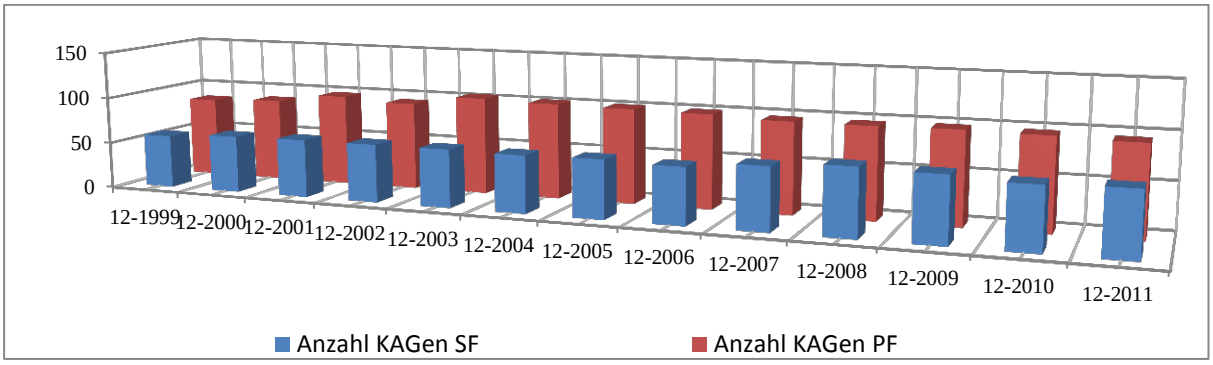


Abbildung 13: Anzahl der KAGen Kategorie: Publikums- und Spezialfonds[57]

[56] Quelle: Eigene Darstellung. Datengrundlage: BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.; Stand: 01.05.2012

[57] Quelle: Eigene Darstellung. Datengrundlage: BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.; Stand: 01.05.2012.

4 Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit zeigt auf, welche Stellung der Produktionsfaktor Finanzkapital in der Mikroökonomie einnimmt und welche Allokation das Finanzkapital in der deutschen Investmentbranche aufweist. Zu Beginn der Arbeit wurden die Grundlagen des Produktionsfaktors Finanzkapital erarbeitet und für die vorliegende Arbeit festgelegt. Hierdurch kann die Verknüpfung mit dem praxisorientierten Teil der Arbeit erfolgen. Im anschließenden Kapitel wurden die theoretischen Grundlagen und Abgrenzung in der Investmentbranche vorgenommen, um anschließend die Allokation des Finanzkapitals im Detail zu betrachten. Für die Betrachtung wurden die Daten der Jahre 1999 bis 2011 vom BVI - Bundesverband Investment und Asset Management e.V. herangezogen. Die Daten wurden differenziert betrachtet und nach den Schwerpunkten Fondsvolumen, Fondsanzahl und Kapitalanlagegesellschaften jeweils differenziert nach Publikumsfonds und Spezialfonds analysiert. In diesem Zusammenhang wurden die Angebotsseite und die Nachfrageseite unterschieden. Im weiteren Verlauf der Arbeit wurden die Daten zu Zeitpunkten ausgewählter Wirtschaftskrisen in dem zugrunde gelegten Zeitraum gegenübergestellt und die Auswirkungen dieser Krisen dargelegt.

Die differenzierte Betrachtung in Publikumsfondsbereich und Spezialfondsbereich ermöglicht es, die Unterschiede in diesen Bereichen zu erarbeiten, welche für weitere Analysen herangezogen werden können. Es wurde deutlich, dass die aufgezeigten Wirtschaftskrisen unterschiedliche Auswirkungen auf die Investmentbranche haben. Der Publikumsfondsbereich wurde durch die vergangen Wirtschaftskrisen unterschiedlich beeinträchtigt. In der Phase des Neunen Marktes wuchs die Anzahl und das Fondsvolumen massiv an. Selbst der Zusammenbruch des Neuen Marktes hatte in der Gesamtbetrachtung geringe Auswirkungen. In den nachfolgenden Wirtschaftskrisen wurde der Publikumsfondsbereich hingegen stark beeinträchtigt und musste im Jahr 2011 verstärkt Mittelabflüsse verkraften. Die Spezialfonds verzeichneten hingegen ein Anstieg der Fondsvolumen und Mittelzuflüsse. Die Auswirkungen des Zusammenbruches des Neuen Marktes und die anschließenden Krisen waren geringer als im Publikumsfondsbereich. Des Weiteren wurde deutlich, dass im Zeitverlauf eine Zunahme des Fondsvolumen und Mittelaufkommen, aber zugleich eine Reduzierung der Anzahl an Investmentfonds erfolgte. Unterbrochen wurde diese Entwicklung durch die aufgezeigten Wirtschaftskrisen.

Zusammenfassend wurde durch die Betrachtung der Allokation des Finanzkapitals aufgezeigt, dass in der deutschen Investmentbranche eine beachtliche Summe von Finanzkapital gebunden ist und eine hohe Bedeutung für die Mikroökonomie darstellt.

Literaturverzeichnis

1. BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: *Finanzierungspolitische Funktion*, [online]: http://www.bvi.de/de/investmentfonds/basiswissen/vwl_funktion/finanzierungspolitische_funktion.html, 02.05.2012.

2. BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: *Kapitalmarktpolitische Funktion*, [online]: http://www.bvi.de/de/investmentfonds/basiswissen/vwl_funktion/kapitalmarktpolitische_funktion.html, 02.05.2012.

3. BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: *Mitglieder des BVI*, [online]: http://www.bvi.de/de/bvi/mitglieder/mitglieder.html, 05.05.2012.

4. BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: *Porträt*, [online]: http://www.bvi.de/de/bvi/index.html, 05.05.2012.

5. BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: *Sozialpolitische Funktion*, [online]: http://www.bvi.de/de/investmentfonds/basiswissen/vwl_funktion/sozialpolitische_funktion.html, 02.05.2012.

6. BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: *Volkswirtschaftliche Funktionen und Nutzen*, [online]: http://www.bvi.de/de/investmentfonds/basiswissen/vwl_funktion/index.html, 02.05.2012.

7. BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: BVI-*Statistik Summary 12-2012*, [online]: https://mitglieder.bvi.de/statistik/Statistik_Summary/2012/download/Statistik_Summary_01-2012.pdf, 13.05.2012.

8. GRZYBOWSKI, DIRK: *Die Master-KAG. Innovatives Geschäftsmodell einer Investmentgesellschaft; Leitfaden für institutionelle Anleger*, Heidelberg: Economica-Verl. 2003. ISBN: 3-87081-297-4.

9. RAAB, WOLFGANG (HRSG.): *Grundlagen des Investmentfondsgeschäfts*, 5., überarb. und erw, Frankfurt, M: Frankfurt-School-Verl 2010.

10. SAMUELSON, PAUL ANTHONY: *Volkswirtschaftslehre. Das internationale Standardwerk der Makro- und Mikroökonomie*. Paul A. Samuelson ; William D. Nordhaus. Übers. aus dem Amerikan. von Regina Berger und Brigitte Hilgner, 4. Aufl., München: 2010.

11. ZANTOW, ROGER: *Finanzwirtschaft der Unternehmung. Die Grundlagen des modernen Finanzmanagements*, 2. Aufl., München u.a: Pearson Studium 2007.

ANALÝZA ČERPANIA ŠTRUKTURÁLNYCH FONDOV EÚ V SAMOSPRÁVE SLOVENSKEJ REPUBLIKY

ANALYSIS OF EU STRUCTURAL FUNDS DRAWING IN THE FIELD OF SELF-GOVERNMENT IN SLOVAK REPUBLIC

Tomáš Bergendi[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: regional development, structural funds drawing, self-government, Trnava Region, Nitra Region

JEL Klasifikácia: E62

ABSTRAKT: The European Union offers an extraordinary opportunity for Slovakia in form of funds for industrial, infrastructural and social development. By their effective exploitation an improved quality of life to the level of developed countries of Western Europe can be achieved. This opportunity, however, has brought new challenges and problems to be successfully faced. The uprising competition in public field when applying for a non-repayable financial contribution can significantly boost regional development, but on the other hand, can be instrumental in the creation of new regional disparities. The paper is analyzing the current state of utilization of non-repayable funds from the EU Structural Funds by the subjects of self-governance in Trnava and Nitra Region. It also points out problem areas, priorities and future expectations of the self-government.

ÚVOD

Vstupom Slovenska do Európskej únie sa otvorili nové možnosti, ktoré tu boli doposiaľ nepoznané. Tieto možnosti sú tu tak pre občanov, firmy ako aj pre štát. Ich využitie je pre ďalší rozvoj krajiny kľúčové.

Európska únia prináša šancu vo forme nenávratných investícií, ktorých cieľom je vyrovnať sa vyspelým krajinám západnej Európy.

Popri svojich výhodách priniesli štrukturálne fondy aj nové problémy, ktorým musia subjekty úspešne čeliť s cieľom čo najefektívnejšie využitia a dosiahnutia stanovených cieľov.

Cieľom príspevku je analýza čerpania štrukturálnych fondov v celoslovenskom ponímaní, ich bližšia charakteristika zameraná na samosprávu Trnavského a Nitrianskeho samosprávneho kraja vrátane návrhu možností na zefektívnenie ich čerpania. Mestá a obce v týchto krajoch boli oslovené anonymným dotazníkom so zámerom zistiť bližšie informácie o požiadavkách a problémoch potenciálnych žiadateľov. Dôvodom zamerania je najnižšia úspešnosť čerpania uvedených samosprávnych krajov v celoslovenskom porovnaní.

Príspevok umožní zistiť korene problémov ako aj možnosti zlepšenia a zefektívnenia systému

[1] Ing. Tomáš Bergendi, tomas.bergendi@gmail.com, školiteľ: prof. Ing. Miroslav Majtán, CSc., FPM EUBA, KMž

čerpania nenávratných finančných prostriedkov (NFP) z pohľadu žiadateľov. Príspevok takisto predostrie odporúčania pre ďalšie riešenie danej problematiky.

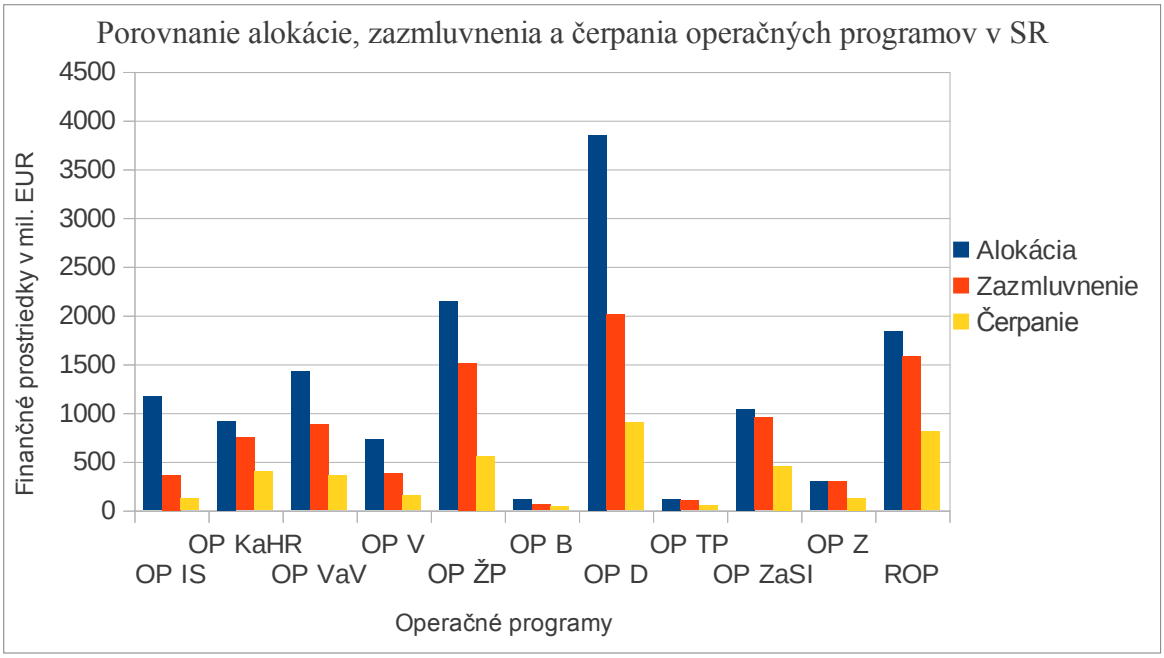
SAMOSPRÁVA A JEJ POSTAVENIE V REGIONÁLNOM ROZVOJI V KONTEXTE ČERPANIA ŠTRUKTURÁLNYCH FONDOV EÚ

Regionálny rozvoj je podľa súčasných teoretických východísk proces, ktorý smeruje k vytvoreniu životaschopného a produktívneho regiónu. Jedným z jeho cieľov je naštartovať dlhodobý proces budovania konkurencieschopnosti regiónu za pomoci plného využitia miestneho potenciálu a priestorových osobitostí. Pri regionálnom rozvoji je dôležité podporovať rozvoj čiastkových aktivít, ktoré spolu tvoria ekonomický základ regiónu. Ide predovšetkým o zavádzanie nových technológií, o zlepšovanie kvalifikácie pracovnej sily, využívanie nových zdrojov energie a nových surovín a pod. Regionálny rozvoj ako výsledok efektívneho pôsobenia regionálnej politiky má zabezpečiť aj finančnú a metodickú pomoc v územiach, ktoré túto pomoc potrebujú.
Regionálny rozvoj je procesom znižovania regionálnych disparít, avšak z dôvodu nerovnomerného rozvoja regiónov pôsobí aj na vznik nových disparít. Rozvoj regiónov úzko súvisí s urbanizáciou avšak jej pôsobením môžu vzniknúť nové disparity.
Pohľad autorov B. Banerjeeho a M Jarmuzeka z Medzinárodného menového fondu z roku 2009 odhaľuje výrazné regionálne disparity Slovenskej republiky (pozn.: štúdia nereprezentuje pohľad autorov, ktorý nemusí nevyhnutne reprezentovať pohľad MMF).
Regionálne rozdiely na Slovensku sú výrazné a trvalé. Na základe ukazovateľa HDP na obyvateľa, regióny Slovenska možno rozdeliť do dvoch veľkých skupín: bohatšie západné regióny zahŕňajúce Bratislavu, Trnavu, Trenčín a Nitru a chudobnejšie východné regióny ako Žilina, Banská Bystrica, Prešov a Košice. Bratislavský je najbohatší región s HDP na obyvateľa v roku 2006 vo výške 234 % celoštátneho priemeru a Prešovský je najchudobnejší s HDP na obyvateľa okolo 55 % celoštátneho priemeru.
Regionálny rozvoj nevyhnutne potrebuje komplexný prístup riešenia a hlavne finančné zdroje, pomocou ktorých sa dá tento proces naštartovať a zabezpečiť rast, pri dodržaní zákonitostí trvalo udržateľného rozvoja. V súčasných podmienkach na Slovensku, verejná správa z vlastných zdrojov dokáže len vo veľmi obmedzenom rozsahu zabezpečiť túto kľúčovú úlohu. Je nevyhnutné preto hľadať spôsob financovania medzi externými zdrojmi. Tieto zdroje však nie sú k dispozícii pre všetky druhy rozvojových plánov a vízií, resp. nemožno vybrať jeden externý spôsob financovania, ktorý by bol univerzálnym riešením financovania trvalo udržateľného rozvoja.
Financovanie projektami z prostriedkov EÚ je v súčasnosti veľmi často využívaným zdrojom externého financovania. Súčasné programovacie obdobie do roku 2013 umožňuje finančne kryť rozvojové plány úspešných uchádzačov o NFP. Toto je najväčšou devízou tohto druhu financovania, čiže nenávratnosť poskytnutých prostriedkov. Samospráva však musí preukázať svoju finančnú angažovanosť na projekte spolufinancovaním vo výške minimálne 5 %, resp. krytím neoprávnených nákladov projektov. Systém čerpania štrukturálnych fondov tak isto ako v iných krajinách sa nezaobíde bez problémov, ťažkostí a obmedzení, ktoré môžu v konečnom dôsledku negatívne vplývať na celkovú úroveň čerpania krajiny. Bolo by však nezodpovedné konštatovať, že tieto problémy sú len na strane poskytovateľa. Ide o celkom nový spôsob získavania finančných prostriedkov pre rozvojové potreby na čo tak poskytovatelia ako aj prijímatelia pomoci musia adekvátne zareagovať s cieľom plynulého rozvoja verejnej správy.

ANALÝZA ČERPANIA ŠTRUKTURÁLNYCH FONDOV V CELOSLOVENSKOM PONÍMANÍ

Celoslovenská úroveň čerpania štrukturálnych fondov je dlhodobo na veľmi nízkej úrovni. Tento stav možno pokladať za všeobecný pre všetky operačné programy, nakoľko do 31.01.2012 nie je operačný program, ktorý by bol čerpaný vo vyššej miere ako je 45 %. Celoslovenský priemer čerpania (pomer realizovaných nákladov k celkovej alokácii) je k uvedenému dňu vo výške 29 %, čo pri pohľade na skutočnosť, že rok 2012 je predposledným rokom programovacieho obdobia, varovné zistenie, ktoré dáva tušiť, že celková alokácia finančných prostriedkov na druhé programovacie obdobie nebude vyčerpaná. Nemení to ani fakt, že čerpanie je nastavené na princíp „n+2“, čím ho možno predĺžiť až do roku 2015. Finančné prostriedky, ktoré nebudú vyčerpané do tohto obdobia nebudú môcť byť ďalej uplatniteľné. Pre objektívnosť porovnávania ďalej preskúmame aj objem zazmluvnených prostriedkov, kde je vysoký predpoklad ich dočerpania do uplynutia oprávneného obdobia. Pomer zazmluvnenia projektov k celkovej alokácii finančných prostriedkov činí k vyššie uvedenému termínu 65 % celkových prostriedkov na všetky operačné programy. Pri zohľadnení celého procesu trvania vyhlásenia výzvy v dĺžke 3 mesiacov, schvaľovania projektov v trvaní minimálne 3 mesiacov, verejného obstarávania a samotnej realizácie, na dosiahnutie plného čerpania by bolo nutné v krátkej dobe vyhlásiť výzvy na predkladanie projektov na ostávajúcich 35 % celkových alokovaných finančných prostriedkov. Nakoľko však tento proces prerušili aj predčasné parlamentné voľby, z predchádzajúcich skúseností vieme predpokladať, že do zostavenia vlády a menovaní jednotlivých rezortných ministrov je len veľmi nízky predpoklad vyhlásenia nových výziev. Ostávajúci čas v dĺžke zhruba jeden a pol roka do konca programovacieho obdobia a tri a pol roka do konca oprávneného obdobia pre realizáciu je skutočne krátky čas na zazmluvnenie a následné čerpanie ostávajúcich finančných prostriedkov. Z uvedenej situácie nám vychádza zjavný a veľmi reálny problém, a to pri ponechaní súčasnej administratívnej náročnosti a dĺžky schvaľovacieho procesu, výrazné nedočerpanie alokovaných finančných prostriedkov, ktoré sa môže vyšplhať až nad 20 %. Pri zohľadnení absolútnej výšky rozpočtu za príspevok EÚ a štátneho rozpočtu to môže činiť viac než 2,7 miliardy EUR. Také plytvanie zdrojmi počas súčasnej krízy je viac než nezodpovedné márnenie finančných prostriedkov Vládou Slovenskej republiky.

Pre znázornenie rozdielov čerpania jednotlivých operačných programov uvádzame graf členený podľa jednotlivých operačných programov.



Zdroj: www.nsrr.sk

Legenda skratiek grafu:

- OP IS – Operačný program Informatizácia spoločnosti
- OP KaHR – Operačný program Konkurencieschopnosť a hospodársky rast
- OP VaV – Operačný program Výskum a vývoj
- OP V – Operačný program Vzdelávanie
- OP ŽP – Operačný program Životné prostredie
- OP B – Operačný program Bratislavský kraj
- OP D – Operačný program Doprava
- OP TP – Operačný program Technická pomoc
- OP ZaSI – Operačný program Zamestnanosť a sociálna inklúzia
- OP Z – Operačný program Zdravotníctvo
- ROP – Regionálny operačný program

ANALÝZA ČERPANIA ŠTRUKTURÁLNYCH FONDOV V TRNAVSKOM A NITRIANSKOM SAMOSPRÁVNOM KRAJI

V celoslovenskom porovnaní čerpania finančných prostriedkov sú tieto dva samosprávne kraje na konci rebríčka čerpania spolu s Bratislavským samosprávnym krajom. Zazmluvnenie finančných prostriedkov k 30.06.2011 je 7 % pre TTSK a 9 % pre NRSK z celoslovenského zazmluvnenia. Čerpanie k rovnakému termínu je 6 % pre TTSK a 5,66 % pre NRSK z celoslovenského čerpania.

V oboch samosprávnych krajoch sa najviac finančných prostriedkov zazmluvnilo pre Regionálny operačný program (TTSK - 141 mil. EUR, NRSK – 192 mil. EUR). Najviac sa čerpalo tiež z Regionálneho operačného programu (TTSK – 49 mil. EUR, NRSK – 56 mil. EUR). Úspechy tohto programu sa môžu pripisovať jednak opatreniam znižujúcim administratívnu náročnosť čerpania ako aj širokému spektru opatrení pokrývajúcich značnú časť infraštruktúrnych požiadaviek samospráv.

V ďalšom uvediem výsledky dotazníkového prieskumu, zameraného na mestá a obce v Trnavskom (TTSK) a Nitrianskom samosprávnom kraji (NRSK). Prieskum umožnil zistiť dôvody vyššie uvedenej relatívnej neúspešnosti a poskytne bližšie informácie o potrebách miest a obcí. Elektronický dotazník obsahoval 51 otázok, z toho 15 otvorených. Ako komunikačné médium bola použitá elektronická pošta s využitím databázy kontaktov na mestá a obce v TTSK a NRSK. Dotazník bol anonymný s nutnosťou určenia či je respondent mesto resp. obec, samosprávnej príslušnosti, počtu obyvateľov a zamestnancov samosprávy. Anonymná forma bola vybraná z dôvodu, aby respondenti mohli bez obáv vyjadriť svoje názory najmä na kľúčové faktory úspešnosti projektov.
Základný súbor respondentov obsahoval všetky mestá a obce v uvedených krajoch, teda 606 subjektov. Ako oslovená vzorka bol zvolený celý základný súbor. Návratnosť prieskumu bola na úrovni 16 % s 94 správne vyplnenými dotazníkmi. Výskum sa v súčasnosti nachádza v prvej fáze, kde boli použité základné štatistické metódy na analýzu výsledkov. Táto fáza nadväzuje na ciele a základné hypotézy dizertačnej práce. Vedeckým cieľom je zhodnotenie úrovne úspešnosti projektov samosprávy, identifikácia ich príčin a návrh možností na zlepšenie súčasného stavu. Na hlavný cieľ nadväzujú čiastkové, ktoré sú zamerané na analýzu súčasného stavu, odbornej pripravenosti, úspešnosti projektov a na návrh možností zvýšenia ich efektivity. V ďalšej fáze výskumu sa plánuje využitie analýzy sekundárnych zdrojov údajov vo forme analýzy operačných programov a informácií od konzultačných spoločností, ktoré budú spolu s komplexnými výsledkami dotazníkového prieskumu, ktorého predbežné výsledky sú tu prezentované, triedené a štatisticky spracované. Na základe týchto výsledkov sa potom pristúpi k verifikácii hypotéz, zisteniam, formulácii výsledkov výskumu a návrhu riešení pre prax.
Jednotlivé mestá a obce sú rôzne svojou veľkosťou, polohou, hospodárskou situáciou avšak v ich prioritách budúceho rozvoja možno spozorovať veľa podobností. Väčšina respondentov uviedla ako prioritu regionálneho rozvoja podporu nasledujúcich oblastí:cestovný ruch, kanalizácie, občianska vybavenosť, infraštruktúra, zamestnanosť, miestne komunikácie, záchrana pamiatok, životné prostredie.
Na základe doterajších výsledkov prieskumu 91 % miest a obcí v TTSK a NRSK už podalo žiadosť o NFP. Až 57 % miest a obcí, ktoré podali žiadosť uviedli, že doteraz mali 1 až 5 úspešných projektov a 17 % nemalo zatiaľ úspešný ani jeden projekt. Najčastejším dôvodom nežiadania o finančné príspevky je nedostatok finančných prostriedkov pre vypracovanie projektu a jeho spolufinancovanie. Takýto problém je však len u malých obcí do 1000 obyvateľov.
Uvedené úspechy Regionálneho operačného programu podčiarkuje aj prieskum, kde 87 % respondentov uviedlo, že už využili uvedený program. Vysoký záujem je aj o Operačný program Životné prostredie, pri ktorom 51 % respondentov uviedlo, že žiadali o príspevok. Najmenej sa žiadalo o NFP z Operačného programu Doprava a Informatizácia spoločnosti – 2 % respondentov. Z Operačného programu Výskum a vývoj nežiadal o príspevok ani jeden respondent. Dôležité sú však aj vyhliadky do budúcnosti, teda ktoré operačné programy plánujú mestá a obce využiť. Tu možno predpokladať, že najväčšie potreby investícií sú do environmentálnej infraštruktúry, nakoľko až 81 % respondentov uviedlo vôľu využiť Operačný program Životné prostredie. Najmenší záujem je o Operačný program Výskum a Vývoj, ktoré plánuje využiť 4 % respondentov.
76 % respondentov je dostatočne informovaných o možnostiach čerpania štrukturálnych fondov, 21 % uviedlo čiastočnú informovanosť a len 2 % respondentov nie sú dostatočne informovaný. Z tohto údaju možno predpokladať, že publicita je zo strany strany riadiacich orgánov zvládnutá na vysokej úrovni. Vyššie uvedený relatívny nezáujem o menované operačné programy vychádza teda z toho, že mestá a obce tieto programy nepovažujú za dôležité, resp. naďalej sú potrebné vysoké investície do hmotnej infraštruktúry.

Vysoká miera informovanosti a čerpania niektorých operačných programov ešte neznamená, že priority programov pokrývajú všetky potreby žiadateľov z verejnej správy. Rozdielnosť priorít u jednotlivých respondentov dáva tušiť, že programy nepokrývajú všetky potreby žiadateľov. Z výskumu však vyplýva, že až 74 % respondentov pokladá oblasti podpory fondov EÚ za postačujúce. Odporučili by však rozšíriť podporu najmä na tieto oblasti: geotermálna energia, nájomné byty, šport, vyššia alokácia podpory pre rekonštrukciu škôl a prehodnotenie pólov rastu, z ktorých sú obce vynechané. Zaradenie obcí mimo pólov rastu im neumožňuje využiť všetky operačné programy. Tieto odporúčania reflektujú potreby, ktoré by mohli byť zaradené do oblastí podpory nového programovacieho obdobia od roku 2014 do roku 2020.

Z uvedených výsledkov však ešte nie je zrejmé, akým spôsobom pristupujú mestá a obce k čerpaniu štrukturálnych fondov. Správny prístup k projektovému riadeniu môže zásadne ovplyvniť úspešnosť a tým aj ďalší rozvoj mesta resp. obce. Efektivita sa pritom dá jednoducho stanoviť na základe získaných finančných prostriedkov v porovnaní s nákladmi na projektový manažment. V súčasnosti si môžu mestá a obce vybrať z dvoch základných foriem, a to zriadením vlastnej projektovej kancelárie s rôznym zameraním a pôsobnosťou a externalizovaním tejto činnosti prostredníctvom konzultačných spoločností zameraných na čerpanie štrukturálnych fondov. 56 % respondentov uviedlo, že nemá v organizačnej štruktúre pracovníka, ktorý sa zaoberá výlučne projektami z fondov EU. Z tohto výsledku možno predpokladať, že konzultačné spoločnosti sú veľmi efektívne v zazmluvnení miest a obcí. Najväčší podiel externalizácie je u obciach, pre ktoré je toto riešenie efektívnejšie, než mať vlastného pracovníka. Pri tomto tvrdení však treba dodať, že výraznému rozšíreniu externalizácie dopomohlo aj to, že v súčasnom programovacom období sú pri viacerých programoch uplatniteľné náklady za externý manažment. 77 % respondentov už podľa výskumu podalo projekt prostredníctvom konzultačných spoločností, pričom 76 % z nich podalo 1 až 5 projektov a len 6 % podalo 6 až 10 externalizovane. Úspešnosť je však veľmi premenlivá, nakoľko 27 % respondentov uviedlo, že mali úspešnosť vyššiu ako 75 %, 17 % respondentov uviedlo úspešnosť medzi 26 – 50 % a až 21 % nemalo úspešný ani jeden projekt. Napriek tomuto zisteniu 71 % respondentov považuje tento spôsob za úspešnejší a až 81 % by žiadalo o NFP prostredníctvom konzultačných spoločností aj v budúcnosti, a to hlavne z dôvodu lepšej orientácii v legislatíve, kontaktov, skúseností, odbornosti a lobingu.

Uvedené dôvody sa odzrkadľujú aj v atribútoch, ktoré považujú respondenti za základné piliere úspechu projektu. Samospráva si teda uvedomuje, čo potrebuje k úspešnému projektu, kde má deficity a konzultačné spoločnosti jej umožňujú poskytnúť riešenie. Čo je však nepotešiteľné a vrhá zlé svetlo na riadenie štrukturálnych fondov na Slovensku je, že výrazná väčšina respondentov uviedla ako základný atribút úspešnosti projektov lobing a správnu politickú príslušnosť. Na druhom mieste je len kvalita a odbornosť spracovania projektového zámeru. Podľa týchto údajov sa teda dá predpokladať, že mestá a obce volia externalizáciu projektového manažmentu v prvom rade z dôvodu vyriešeného lobingu a zabezpečeniu úspešnosti projektu a odbornosť je len druhoradá.

Z pohľadu súčasného stavu analýzy úspešnosti projektov samosprávy je teda otázne, do akej miery závisí úspech od odbornosti a kvality a do akej miery od správneho lobingu.

Najvýznamnejší jav, na ktorý tu prezentované predbežné výsledky dotazníkového prieskumu poukazujú je netransparentnosť systému čerpania NFP samosprávou. Tento stav však nemožno prisudzovať len čerpaniu skúmanou vzorkou respondentov. Predchádzajúce prieskumy podobného zamerania u malých a stredných podnikoch tiež priniesli rovnaké znepokojujúce závery, voči ktorým je potrebné ihneď konať, aby ostávajúce doposiaľ nečerpané finančné prostriedky boli prerozdelené transparentne, cielene a efektívne. Možno teda s určitosťou povedať, že netransparentnosť systému čerpania štrukturálnych fondov je všeobecný jav na Slovensku, týkajúci sa všetkých žiadateľov, ktorý zároveň významne brzdí

celý proces čerpania. Zo strany poskytovateľov by bolo vhodné vykonať nasledujúce opatrenia:

- Skrátiť administratívne procesy pri vyhodnocovaní projektov, podpise zmlúv, zmenovom konaní a financovaní ich racionalizáciou a eliminovaním duplicitných úkonov.
- Zabezpečiť lepšiu transparentnosť pri výbere projektov, znížiť mieru korupcie a zlepšiť cielenosť projektov zameraním sa na konkrétne problémy a výsledky skladbou výberovej komisie výlučne z nezávislých odborníkov s kolektívnou zodpovednosťou za transparentnosť pridelenia finančných prostriedkov a elimináciu politických vplyvov.
- Zlepšiť odbornosť úradníkov a zavedenie efektívnej metodológie a organizácie.

Obdobný problém majú aj ostatné nové členské krajiny EÚ, čo zväčšuje dosah zisteného javu na meradlo krajín V4 a ostatných nových členských štátov. Netransparentnosť prameniaca v korupcii je však javom nielen ekonomickým ale hlavne spoločenským. Nakoľko z kultúrno-spoločenského hľadiska sú so Slovenskom najviac porovnateľné krajiny V4, možno predpokladať, že podobný problém je badateľný aj týchto krajinách, čo potvrdzujú aj medializované kauzy prípadov korupcie pri eurofondoch. Nakoľko systém riadenia vychádza zo spoločných metodických usmernení a legislatívnych nariadení Európskej komisie, uvedené opatrenia odporúčame aplikovať aj v ostatných krajinách V4. Týmto by sa výrazne zefektívnilo čerpanie v európskom meradle, čo pri súčasnom stave globálneho hospodárstva mohlo prispieť k naštartovaniu efektívneho ekonomického rastu krajín V4.

Na základe prezentovaných výsledkov možno konštatovať, že na strane žiadateľov je nevyhnutnosťou využitie projektového manažmentu v procese získavania NFP. Potešiteľný je ale fakt, že samospráva vníma tento svoj nedostatok, preto sa snaží využívať poradenské spoločnosti, ktoré majú na starosti celý projektový manažment vo vzťahu k poskytovateľovi eurofondov. Nutné je však dodať, že sú operačné programy, kde externý manažment nie je oprávnený náklad. V týchto prípadoch už môže byť externalizácia nákladnejšia ako vlastné riešenie projektového manažmentu. Zistenie exaktnej odpovede bude predmetom ďalšieho výskumu.

ZÁVER

Opodstatnenosť skúmania súčasného stavu čerpania štrukturálnych fondov v Trnavskom a Nitrianskom samosprávnom kraji pramení v nízkej úspešnosti uvedených krajov z hľadiska celoslovenského porovnania. Dôkladná analýza všetkých odpovedí prispeje k zisteniu dôvodov tohto nepriaznivého stavu, ako aj prinesie bližšie informácie o potrebách a prioritách ako aj o projektovom riadení samosprávy.

Tu prezentované výsledky prieskumu sú zatiaľ čiastkové, avšak značná diverzifikovanosť odpovedí predznamenáva, že konečné výsledky sa nebudú výrazne líšiť.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Liptáková, Katarína 2007. *Ľudský potenciál ako jeden z faktorov regionálneho rozvoja.* In 2nd Central European Conference in Regional Science – CERS, 200 7. Košice: Technická univerzita Košice, Ekonomická fakulta, 2007, s. 610.
2. Banerjeel, Biswajit and Jarmuzek, Mariusz 2009. *Anatomy of Regional Disparities in the Slovak Republic.* IMF Working Paper WP/09/145, 2009. International Monetary Fund, 2009, s. 6-7.
3. Svozilová, A.: *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-

1501-5
4. Němec, V.: *Projektový management.* Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0392-0
5. Vlastný výskum realizovaný v rámci dizertačnej práce - *Projektový manažment v podnikovej praxi. Aplikácia na oblasť samosprávy.*
6. *Stav implementácie ŠF podľa OP, priorít a opatrení pre PO 2007-2013 k 31.1.2012*. 2012. (online). Centrálny koordinačný orgán. Dostupné na internete:www.nsrr.sk (cit. 08.03.2012)

Relationship pricing by price differentiation

Benjamin Beug[1]

Keywords: relationship pricing, price differentiation, customer loyalty, temporal-loyalty pricing, quantity based pricing, multi-product pricing

JEL: M21, M31, M39, L11

Abstract:

The "repeat-purchase" of the customer has become more important for companies. And so, over time, relationship marketing has been developed. As a result, the issue of customer loyalty has increasingly gained in importance. There are different ways to build up a strategy for keeping present customers. Two of them are building up "switching barriers" or increasing customer satisfaction.[2] Regarding to price decision this could be economical retentions like the price of the product or change costs. An interesting approach that considers the total respectively the overall relationship between the customer and the corresponding price is relationship pricing. In this case the supplier grants the customer price concessions for goods or services. The purpose of this thesis, therefore, represents different ways of pricing. Thus individual price strategies and approaches to increase customer loyalty will be shown.

[1] University of Economics in Bratislava, position: doctoral student,
contact: benjamin.beug@gmail.com

[2] Fornell, C. 1992. A National Customer Satisfaction Parameter: The Swedish Experience in Journal of Marketing, Vol. 56. Chicago : American Marketing Association, 1992. S. 7-8. ISSN: 0022-2429.

Topic

Topic 2

1 Introduction.....3

2 Relationship pricing by price differentiation 4

2.1 Price Differentiation 4

2.2 Approaches of relationship pricing 6

2.2.1 Temporal-loyalty price differences 6

2.2.2 Quantity based price differentiation 7

2.2.3 Multi-product pricing.....9

2.2.4 Multi-person pricing 10

2.2.5 Customer loyalty by contracts and guarantees 11

3. Conclusion 12

1 Introduction

Due to almost saturated markets worldwide there is a high level of difficulty for many companies to differentiate itself from its competitors to reach the targets of acquiring new and retain existing customers. Some time ago companies have ignored customer loyalty. In these times the switching costs for consumers were too high to switch to another supplier. Today you find a highly transparent industry that makes it easier for the customer to switch, almost free of charge. Competitors offer low fees, also free services. This leads to an increasingly smaller share of wallet for the providers. Therefore, customer relations maintenance, associated with a customer-specific pricing, becomes more and more important.

The defensive strategy of binding existing customers could be the cheapest option. Thus, it is five times more expensive to win a new customer than to keep the existing customer base.[3] The cost savings are only one helpful effect. There are many more positive repercussions that have a stable and long-term business-relationship. These include inter alia the insensitivity to price increases, lower customer service costs, because the concentration is solely on the profitable customers and positive referrals by customers which is also a free of charge advertising for the company. The advantages of permanent customer relationships improve predictability, higher growth opportunities, more earnings and profitability for the company. Hence the customer loyalty is often another economic target for the long-term business success in addition to turnover, profit and contribution margin.

In order to make customers profitable and to loyal business partners, the companies have a variety of available instruments. Successful customer retention can be achieved by optimal pricing.

[3] Foxwell, A. 2011. Win Win Marketing: The Essential Guide to Increasing Profits, Getting New Customers and Growing Your Business in Today's Markets. Seattle : Create Space, 2011. S. 138. ISBN 9781463585006.

2 Relationship pricing by price differentiation

Relationship pricing rewards customers for their growing relationship with the supplier. For the competition, it is also very difficult to imitate. The rising relationship, in a temporal sense, is thus the focus, not the "first time buyer", for which a change to another company will be rewarded with an incentive. So it's not about short term profit. Relationship pricing increases the change barriers for customers. However, this requires a very good understanding of the lifetime value of customers.[4]

To illustrate the diverse instruments of relationship pricing the following chapters shows different forms of price differentiation, which are the most important approaches for setting prices to increase customer loyalty.

2.1 Price Differentiation

Before Chapter 2.2 below deals with the various forms of price differentiation[5] in relation to customer loyalty, the term should be defined.

“Price differentiation refers to the practice of a seller charging different prices to different customers, either for exactly the same good or for slightly different versions of the same good.”[6]

Neil Dorward defined price differentiation as “a practice whereby identical products or services are offered at different prices to different buyers.” Also, he adds,” It requires buyers to be segmented on the basis of their different preferences, income, demographic

---

4 Ryals L. 2008. Managing Customers Profitably. Chichester : John Wiley & Sons, 2008. S.305-306. ISBN 978-0470060636.

5 Price differentiation has the same meaning as price discrimination in the economic literature. Phillips, R. L. 2005. Pricing and revenue optimization. 2005. California : Standford University Press, 2005. S.74. ISBN 978-0804746984.

6 Phillips, R. L. 2005. Pricing and revenue optimization. 2005. California : Standford University Press, 2005. S.74. ISBN 978-0804746984. See also Marn, M. / Roegner, E. / Craig, C. 2004. *The price advantage*. New Jersey : Wiley, 2004. S. 257. ISBN 0471466697. see continuing literature: Hanna, N. – Dodge, H.R. 1995: *Pricing Policies and Procedures*. London : MacMillan Press Ltd, 1995. S. 162. ISBN 0-333-61125X.

characteristics, location, or usage characteristics, each segment have a different price elasticity."[7]

A major objective of price differentiation is the long-term customer loyalty by customer satisfaction.[8] This can be achieved through a personalized offer, which is tailored to the special requirements of the customer. It is therefore necessary to implement a price system by relationship pricing, which leads to additional profit. One strategy is to separate the market into a high-willingness-to-pay segment and into a low-willingness-to-pay segment. "The science lies in setting and updating the prices in order to maximize overall return from all segments."[9]

The optimal number of price ranges and the best ratio between the prices depend on how different the customers are. Very heterogeneous customers justify operational costs for a differentiated price system.[10] Price discrimination allows binding a targeted customer group to the company. Customer loyalty in turn can sustain or improve its competitive position to increase market share.[11] A study by Fassnacht shows that price discrimination is used more frequently,[12]

- the greater the possibility of changing to other suppliers.
- the more the customer will be included in the service process.
- the less purchasing risks that occurs to the buyer.
- the more unique the service.
- the more sustainable the business relation.

---

7 Dorward, N. 1987. The Pricing Decision. London : Harper & Row, 1987. S.136. ISBN 0063183692.

8 Diller, H. 2000. Preispolitik. Stuttgart : Kohlhammer, 2000.S.295. ISBN 3170166700. Other objectives are: the absorption of the consumer surplus by price and quantity effects. Here, customers with higher willingness to pay are offered higher prices and customers with lower willingness to pay are offered lower prices. In addition, targets should be the reduction of production-, commercial-, logistical- or administrative-costs. This will be achieved through higher capacity utilization, economies of scale, lower shipping costs, etc. ibid. Price discrimination is a possibility to achieve higher average prices. Simon, H. / Dolan, R. 1997. Profit durch Power Pricing. Frankfurt / New York : Campus, 1997. S.136. ISBN 3593358026.

9 Phillips, R. L. 2005. Pricing and revenue optimization. 2005. California : Standford University Press, 2005. S.74. ISBN 978-0804746984.

10 Simon, H. / Dolan, R. 1997. Profit durch Power Pricing. Frankfurt / New York : Campus, 1997. S.145. ISBN 3593358026.

11 Diller, H. 2000. Preispolitik. Stuttgart : Kohlhammer, 2000. S.296. ISBN 3170166700.

12 Fassnacht, M. 1996. Preisdifferenzierung bei Dienstleistungen: Implementationsformen und Determinanten. Wiesbaden : Gabler, 1996. S.101 et seqq. ISBN 978-3409132879.

However, each type of price discrimination requires more information than the unit price-policy. Therefore, one must know the customer-specific benefits and have very detailed data.[13]

2.2 Approaches of relationship pricing

The following approaches demonstrate methods of relationship pricing. There are some other approaches of price differentiation, as regional price differences, personal price differences and quality-based price differences etc., but these types are not special focus on the aim of customer loyalty and will not be considered in the present study.[14]

2.2.1 Temporal-loyalty price differences

The bases of temporal-loyalty price differentiation are discounts or special services depending on the duration of the relationship. The long-time customer will be rewarded but not the occasional buyer. This tactic is used as a customer incentive for not changing the supplier.[15]

Examples:
Car insurance supplier offer great discounts, based on the length of service with the company as well as the dependence of the accident rate. Membership fees in associations, clubs, online portals, etc. are also adjusted in price, depending on the lifetime of the contract. In many cases, the company receives regular payments from customers, so the discounts are amortized through the ongoing cash flows from clients.[16]

Customer-binding measures can also be derived due to the terms of payments. This allows e.g. cost savings through lump sum payment for one year in advance, which can be passed on

[13] Simon, H. / Dolan, R. 1997. Profit durch Power Pricing. Frankfurt / New York : Campus, 1997. S.136. ISBN 3593358026.

[14] See more about types of price differentiation in: Phillips, R. L. 2005. Pricing and revenue optimization. 2005. p. 74-95.

[15] Bruhn, M. / Homburg, Ch. 2005. Handbuch Kundenbindungsmanagement. Wiesbaden : Gabler, 2005. S. 350. ISBN 3409522697.

[16] ibid.

to customers.[17] Other forms are loyalty discounts by loyalty cards. With every purchase the customer will receive a stamp. After a certain number of stamps, the customer gets a discount at a fixed price.[18]

2.2.2 Quantity based price differentiation

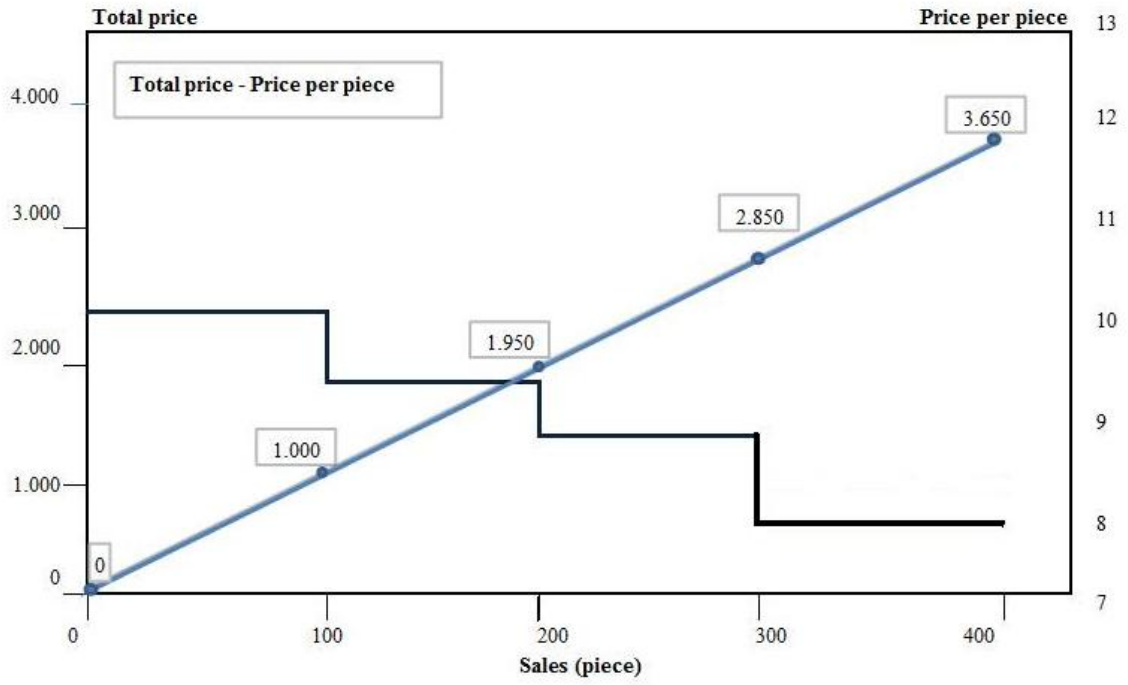
The quantity-based price discrimination is concerned with the determination of the price depending on the amount of product. This reduces the price per unit with an increasing amount of purchase.[19]

Examples: One company offers a product at a price of 10 / € piece. From absorption of 100 units per year, the price is reduced for all other units by 5 percent. From 200, the discount increases to 10 percent, from 300 units to 20 percent.

[17] Gericke, S. 2001. Customer Relationship Management in der Assekuranz unter besonderer Berücksichtigung neuer Verfahren und moderner Informationstechnologie. Karlsruhe : VVW, 2001. S.75. ISBN 9783884879320.

[18] Pfaff, D. 2006. Kunden verstehen, gewinnen und begeistern: Ihr Praxiswissen für ein erfolgreiches Marketing. München : Campus, 2006. S.129. ISBN 978-3593379517.

[19] Bruhn, M. / Homburg, Ch. 2005. Handbuch Kundenbindungsmanagement. Wiesbaden : Gabler, 2005. S. 346. ISBN 3409522697. and Phillips, R. L. 2005. Pricing and revenue optimization. 2005. California : Standford University Press, 2005. S.86. ISBN 978-0804746984.



1 Development of prices by quantity discount

The graph clearly shows the customer loyalty. The customer, who has been demanded more than 200 units, is bound to by a 10-percent discount on each additional piece. However, the average discount is only 4%. Furthermore, a price reduction will be from 300 units. This binding effect is significant. The competitors would have to work with similar discounts, which seem very difficult.[20]

The principle of diminishing price with an increase in unit sales on the business to consumer market is often used. Well-known instruments are trading stamps or couponing in retail. Another ways of quantity-based pricing are bonus programs, such as Miles & More by Lufthansa. The more you fly, the more favorable may be the next flight due to mileage bonuses. Basically, all the premiums have a customer-binding effect.[21]

[20] Bruhn, M. / Homburg, Ch. 2005. Handbuch Kundenbindungsmanagement. Wiesbaden : Gabler, 2005. S. 347. ISBN 3409522697.

[21] loc. cit. p. 348.

In summary it can be concluded that quantity-based pricing is a very effective method of price differentiation. However, before implementing this approach, the customer structure must be analyzed exactly. So it depends on whether the customer base is more homogeneous or heterogeneous. Therefore a high information provision is required. If not, the concept is not binding when there is inadequate analysis of the information. The consequence would be a risk of losing customers or contribution margins.[22]

2.2.3 Multi-product pricing

Companies would like to sell their entire product line to consumers. One possibility is the multi-product pricing by bundling of different products. At the same time, customers get certain discounts for these packages instead of buying the products separately. For example, Microsoft offers its "Office-Package" bundled at one price. But there is also the possibility of acquiring the software components separately at much higher price.[23]

Not only products, but also Services can be pooled. Diller speaks in this context of "systems selling". In this process, different service components of industrial goods will be integrated into a range of systems. Services, such as implementation, application support, customer service, warranty, but also the customer financing, leasing or trade-in of old equipment are bundled into one offer. This results in modular construction costs, which are priced differently than with separate prices.[24]

Another approach of multiproduct pricing is the complementary products-pricing. The buyer acquires one or more complementary products from the same supplier in addition to the binding main-product like a machine, a copier or a computer. The complementary products are paper, toner, etc. On the telecommunication market mobile phones are often available in

[22] Bruhn, M. / Homburg, Ch. 2005. Handbuch Kundenbindungsmanagement. Wiesbaden : Gabler, 2005.S. 349. ISBN 3409522697.

[23] loc. cit. p. 351. See also: Dorward, N. 1987. The Pricing Decision. London : Harper & Row, 1987. S.131-134. ISBN 0063183692.

[24] Diller, H. 2007. Preispolitik. Stuttgart : Kohlhammer, 2007. S. 465. ISBN 978-3170194922.

combination with a phone contract over several years. The purchase of the main product will be discounted under the condition of a complementary product acquisition.[25]

There is also the possibility of multiproduct pricing by derived products, which are usually offered cheaper than the same products for new customers. Existing customers may switch to another competitor, but the barriers are higher due to the cheaper derived products. Examples of this are software products and its upgrades, or machinery and its spare parts. Some companies give discounts depending on the number of the purchased assortment. Another option is a total turnover bonus on the annual turnover of the customer. [26]

Multy-product pricing also supports the cross-and up-selling approach by purchasing additional (cross) or higher (up) products in the same company that, in turn, leads to more sales.[27] Especially in the banking sector cross-selling in combination with bundling of products is of central significance due to the increasing competition from direct-banks. The giro account and savings book have become unprofitable, so they have to be combined with other higher-margin services.[28]

2.2.4 Multi-person pricing

In case of a multi-person pricing the aim is offering a good not only to the main buyer, but also to new customers, like friends, family, colleagues or family members.[29] This tactic is often used in the travel-, transportation- and telecommunication- industry. Examples are "friends and family" discounts on phone contracts. Airlines such as Lufthansa or Southwest Airline offer flights at half the price or even free. In the hotel business family discounts are available. Particularly noteworthy are rail companies that offer groups or multi-person rates.[30]

---

[25] Bruhn, M. / Homburg, Ch. 2005. Handbuch Kundenbindungsmanagement. Wiesbaden : Gabler, 2005. S. 351. ISBN 3409522697.

[26] loc. cit. p. 351-352.

[27] Siems, F. 2009. Preismanagement. München : Vahlen, 2009. S.357. ISBN 9783800635597.

[28] Wübker, G. 2003. Pricing Strategien für Banken in: Diller, H. / Herrmann, A. *Handbuch Preispolitik*. Wiesbaden : Gabler, 2003. S.753. ISBN 978-3409122856.

[29] Phillips, R. L. 2005. Pricing and revenue optimization. 2005. California : Standford University Press, 2005. S.78. ISBN 978-0804746984.

[30] Bruhn, M. / Homburg, Ch. 2005. Handbuch Kundenbindungsmanagement. Wiesbaden : Gabler, 2005. S.353. ISBN 3409522697.

A strong binding effect can be achieved through multi-person pricing. Moreover, "Collaboration buying" makes it more difficult to entice customers away by competitors.[31]

2.2.5 Customer loyalty by contracts and guarantees

A very interesting and for all parties calculable possibility of price differentiation will be achieved through long-term contracts. Exclusive contracts over periods of up to 20 years are not unusual. It will be offered extreme discounts by the provider. On the other hand, the customer commits himself to purchase only by one supplier. However, very long contracts are questionable. Thus, the competitiveness and innovative capability only by one supplier is difficult to assess for such a long period. Therefore, shorter contracts of up to 5 years are closed more often.[32]

The uncertainty of long-term contracts can be minimized by price escalation clauses and price guarantees. Price escalation clauses define exactly the price adjustment during the contractual term. On the other hand, price guarantees give the customer the security for a certain time to pay the same price.[33] However, price guarantees must be used sensibly and should not be exaggerated. Otherwise there is the danger of a price spiral, which is triggered by the competitor.[34] The "most favored customer clause" is also an approach to enhance customer loyalty. This clause guarantees the customer that he received from the company the cheapest price during a certain period. Thus, the risk of long-term contract for the customer will be significantly reduced. Price escalation clauses and most favored customer clauses are interesting approaches because the customer knows that he always gets the best price.[35]

---

31 loc. cit. p. 354.

32 loc. cit. p. 355.

33 ibid.

34 Bruhn, M. / Homburg, Ch. 2005. Handbuch Kundenbindungsmanagement. Wiesbaden : Gabler, 2005. S.356. ISBN 3409522697.

35 ibid.

3. Conclusion

The previous sections have demonstrated that pricing is a targeted and effective tool to increase customer loyalty and to win new customers for the company. Hence the future status of a product on the market depends essentially on the appropriate pricing strategy. In chapter 2.2 different methods of relationship pricing have been analyzed. It has been shown that by quantity-dependent pricing customers are prompted to purchase larger quantities of a product. This increases the customer's share of wallet for the company.

Time- dependent-pricing are aimed at giving the long-time loyal customer a different price or discount than the sporadic one-time buyer. A further approach is the multi-product pricing, in which several different types of products are bundled into one package price. This focused and fixed the client with his demand for different products only on one company. Another interesting strategy is the multi-person pricing, in which a further second person receives a price reductions. Through price adjustment clauses in contracts, customers may also be tied to a long term business.

For the stated price strategies to increase customer loyalty results in opportunities and potentials for differentiation from the competition. Hence the long-term customer loyalty is the ultimate goal. It can generate margins that turn out higher, the longer the customer relationship to the company lasts. For this, the previous purchase behavior is further enhanced through targeted pricing. But costs and benefits must always be weighed. Therefore, the costs of pricing systems should not exceed the additional revenue.[36] In addition, arbitrage must be prevented, thus exploiting the price differences by customers or professional agents.

The segments must be well separated from each other. For this reason the burden for the provider or the customer must not be too great. Finally, the legal standards[37] and price fairness

[36] Diller, H. 2000. Preispolitik. Stuttgart : Kohlhammer, 2000. S. 296. ISBN 3170166700.. Costs of a price system are in particular: market research costs, implementing a customer database, price-controlling, extra-employees, Costs for modification of products, services and packaging.

[37] See continuing literature: Nagle, T. 1987. The strategy and tactics of price. New York : Prentice Hall, 1987. S.331. ISBN 013851510107.

are respected.[38] However, there is only a long-term relationship, if the customer has special benefits or incentives. That means the utility must be higher than the costs for the customer. Only then the requirement is made, that customers develop into loyal partners.

[38] Diller, H. 2000. Preispolitik. Stuttgart : Kohlhammer, 2000. S.297-298. ISBN 3170166700.

Bibliography

Bruhn, M. / Homburg, Ch. 2005. *Handbuch Kundenbindungsmanagement*. Wiesbaden : Gabler, 2005. 900S. ISBN 3409522697.

Diller, H. 2000. *Preispolitik*. Stuttgart : Kohlhammer, 2000. 310S. ISBN 3170166700.

Diller, H. 2007. *Preispolitik*. Stuttgart : Kohlhammer, 2007. 576S. ISBN 978-3170194922.

Dorward, N. 1987. *The Pricing Decision*. London : Harper & Row, 1987. 200S. ISBN 0063183692.

Fassnacht, M. 1996. *Preisdifferenzierung bei Dienstleistungen: Implementationsformen und Determinanten.* Wiesbaden : Gabler, 1996. 239S. ISBN 978-3409132879.

Fornell, C. 1992. *A National Customer Satisfaction Parameter: The Swedish Experience* in Journal of Marketing, Vol. 56. Chicago : American Marketing Association, 1992. ISSN: 0022-2429.

Foxwell, A. 2011. *Win Win Marketing: The Essential Guide to Increasing Profits, Getting New Customers and Growing Your Business in Today's Markets*. Seattle : Create Space, 2011. ISBN 9781463585006.

Gericke, S. 2001. *Customer Relationship Management in der Assekuranz unter besonderer Berücksichtigung neuer Verfahren und moderner Informationstechnologie*. Karlsruhe : VVW, 2001. 127S. ISBN 978-3884879320.

Hanna, N. – Dodge, H.R. 1995: *Pricing Policies and Procedures*. London : MacMillan Press Ltd, 1995. 232S. ISBN 0-333-61125X.

Marn, M. / Roegner, E. / Craig, C. 2004. *The price advantage*. New Jersey : Wiley, 2004. 304S. ISBN 0471466697.

Nagle, T. 1987. *The strategy and tactics of price*. New York : Prentice Hall, 1987. 416S. ISBN 013851510107.

Pfaff, D. 2006. *Kunden verstehen, gewinnen und begeistern: Ihr Praxiswissen für ein erfolgreiches Marketing*. München : Campus, 2006. S.199. ISBN 978-3593379517.

Phillips, R. L. 2005. *Pricing and revenue optimization*. 2005. California : Standford University Press, 2005. 368S. ISBN 978-0804746984.

Ryals L. 2008. *Managing Customers Profitably*. Chichester : John Wiley & Sons, 2008. S352. ISBN 978-0470060636.

Siems, F. 2009. *Preismanagement*. München : Vahlen, 2009. 466S. ISBN 9783800635597.

Simon, H. / Dolan, R. 1997. *Profit durch Power Pricing*. Frankfurt / New York : Campus, 1997. 384S. ISBN 3593358026.

Wübker, G. 2003. *Pricing Strategien für Banken* in: Diller, H. / Herrmann, A. *Handbuch Preispolitik*. Wiesbaden : Gabler, 2003. 836S. ISBN 978-3409122856.

VYUŽITIE PROCESNÉHO MODELOVANIA V RIADENÍ ĽUDSKÝCH ZDROJOV

BUSINESS PROCESS MODELING IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Jana Blštáková[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

riadenie ľudských zdrojov, procesné riadenie, procesné modelovanie, strategické partnerstvo

KEY WORDS

Human resource management, process management, process modeling, strategic partnership

JEL Klasifikácia

M12

Abstrakt

Článok je zameraný na oblasť riadenia ľudských zdrojov a využitia procesného modelovania pre skvalitnenie aplikovaného systému riadenia ľudských zdrojov. Východiskom publikovaných myšlienok zameraných na podporu kvality zabezpečovania personálnych funkcií v organizáciách je identifikácia trendov súčasného podnikateľského prostredia a definícia ich vplyvu na oblasť personálneho riadenia a výsledkom je apel na zmeny v úlohe personálnych špecialistov. Ďalej je obsahom článku bližšie špecifikovaná rola strategického partnera ako výzva personálnych špecialistov v súčasnosti a vysvetlený význam tejto role pre kvalitu riadenia ľudských zdrojov ako systému v organizácii.

Abstract

The paper is oriented into the area of human resource management (HRM) in the context with business process modeling in order to HRM system quality improvement. The main source of here published ideas oriented into the personnel functions quality improvement, has been the identification of contemporary tendencies in nowadays business environment and the definition of their influence upon the area of human resource management resulting into the appeal of change in personnel specialists' role. The paper also contains closer specification of the role of strategic partner as one of latest challenges of HR specialists, as well as the explanation of its meaning for the quality human resource management being a system in an organization.

Úvod

V súčasnej dobe mimoriadnych nárokov na kvalitné informačné zabezpečenie riadenia organizácií sa informačná vizualizácia, ako metóda v manažmente stáva jednou z ciest ako týmto nárokom vyhovieť. Otázkou zostáva spôsob využitia možností, ktoré informačná vizualizácia pre riadenie organizácií ponúka. Obsahom príspevku je otázka využitia

[1] Ing. Jana Blštáková, PhD., j.blstak@euba.sk

procesného modelovania, ako techniky vizualizácie v riadení, pre zdokonalenie riadenia ľudských zdrojov a podporu nadobudnutia jeho strategického významu v organizácii.

Strategické riadenie ľudských zdrojov- výzva v súčasnosti, nevyhnutnosť v budúcnosti

Modernú spoločnosť súčasnosti možno vystihnúť označením informačná. Podnikateľské prostredie sa stáva turbulentným, čo následne vyžaduje od organizácií nadobúdanie schopností s týmto prostredím sa vysporiadať. Výzvy, možnosti ale aj hrozby a nároky na podnikateľov dnešného sveta v takomto prostredí pribúdajú exponenciálnym radom. Základné vlastnosti organizácie v podmienkach súčasného podnikateľského prostredia, ktoré im umožnia dosahovanie nevyhnutnej miery konkurencieschopnosti, sú pružnosť, inovatívnosť, kvalifikované ľudské zdroje a kvalitný kontakt s trhom [1]. Otázkou teda zostáva spôsob riadenia, ktorý uvedené atribúty zabezpečí.

Manažment ľudských zdrojov je integrálnou súčasťou manažmentu organizácie, ktorého cieľom je aplikovaním integrovanej sústavy kultúrnych a personálnych postupov zabezpečovať systematické rozmiestňovanie, rozvoj a pozitívne správanie zamestnancov, v záujme dosahovania kvality, efektívnosti a konkurencieschopnosti organizácie[2]. Z definície jasne vyplýva potreba aplikácie systémového prístupu v riadení ľudských zdrojov. Pre dosahovanie kvality riadenia ľudských zdrojov požadovanej v súčasnosti, je potrebné rozvíjať a orientovať potenciál a kompetencie personálnych špecialistov organizácií tak, aby personálne útvary mohli participovať na rozhodnutiach vrcholovej úrovne a nadobúdali postavenie strategického partnera v organizáciách.

Strategické riadenie ľudských zdrojov zahŕňa aktivity spojené s návrhom a implementáciou vnútorne konzistentných politík a praktík orientovaných na ľudské zdroje organizácie, ich individuálne a kolektívne znalosti, zručnosti a schopnosti, a ich optimálne využitie za účelom prispievania k plneniu cieľov organizácie ako celku. Strategický charakter nadobúda riadenie ľudských zdrojov v závislosti od miery, ktorou sa podieľajú personálne stratégie na efektívnosti organizácie a do akej miery sa im to darí.

Hoci vývoj riadenia priniesol veľa teoretických poznatkov o dôležitosti, význame a charakteristike strategického riadenia ľudských zdrojov, v mnohých organizáciách sa nepodarilo personálnym útvarom plošne získať úlohu strategického partnera v podnikaní. Vzhľadom na priepastné rozdiely medzi tradičným a strategickým riadením ľudských zdrojov je vcelku pochopiteľné, že mnohé organizácie majú ťažkosti s transformáciou, a len málo sa môže pochváliť úspešnou implementáciou zmien a aplikáciou nového konceptu celého riadenia ľudských zdrojov. Keďže ide o zmenu kvalitatívnu, nadobudnutie statusu strategického partnera v podnikaní si vyžaduje zásadnú zmenu zmýšľania.

Existuje názor, že odborníci na personálne otázky v organizáciách nemajú dostatočnú motiváciu a ani schopnosť hľadieť do ďalekej budúcnosti organizácie[3]. Strategické riadenie ľudských zdrojov vyžaduje orientáciu na potreby blízkej i vzdialenej budúcnosti organizácie. Riadenie ľudských zdrojov strategického charakteru musí predpovedať smerovanie organizácie v horizonte 5-6 rokov a pomáhať jej porozumieť napríklad dopadom očakávaných zmien demografického vývoja na trh práce a následne na charakteristiky budúcich ľudských zdrojov.

Manažéri ľudských zdrojov majú tendenciu pôsobiť na mikro úrovni organizácie, kde sa sústreďujú na vykonávanie každodenných úloh v prehnane izolovanej miere. Mnoho personálnych špecialistov vníma zabezpečovanie jednotlivých funkcií riadenia ľudských zdrojov ako samostatné aktivity, bez snahy zisťovať ich význam pre fungovanie kľúčových procesov organizácie ako celku[4]. Riadenie ľudských zdrojov by si malo formulovať, v súlade so smerovaním organizácie, dlhodobé zámery rozvoja ľudských zdrojov s prvkami

vízie tak, aby boli tieto zámery jasné a nápomocné k dosahovaniu podnikovej stratégie. Základným predpokladom pre splnenie tejto požiadavky je, aby personálni špecialisti rozumeli biznisu organizácie, tak aby boli schopní robiť správne rozhodnutia vo svojej oblasti, formulovať správne programy, voliť správne postupy a tým získať plnú akceptáciu pri tvorbe podnikových zámerov a plánov na nasledujúce obdobie. Konkrétne sa od personálnych špecialistov očakáva orientácia na činnosti organizácie, porozumenie ich významu a prínosu k hlavnému transformačnému procesu organizácie, ako aj porozumenie vzťahom a väzbám vykonávateľov a zdrojového zabezpečenia týchto činností. Splnenie tejto požiadavky podporuje aplikáciu systémového prístupu v riadení ľudských zdrojov a umožňuje participáciu personálnych špecialistov na rozhodnutiach strategického charakteru.

Procesná orientácia – podpora strategického významu riadenia ľudských zdrojov

Vnímanie organizácie z aspektu jej činností je jedným z pilierov procesnej koncepcie riadenia. Procesný prístup k riadeniu je považovaný za jeden z najvýznamnejších manažérskych konceptov realizovaných v praxi, využívajúci špecifický súbor metód, techník a nástrojov jeho aplikácie. Úlohou každej organizácie je transformovať potrebné zdroje na požadované výrobky a služby. Za túto transformáciu sú zodpovední manažéri organizácie na rôznych úrovniach, ktorých úlohou je zabezpečovať účelné a účinné využitie zdrojov organizácie. Manažéri sa pri plnení svojich úloh v podmienkach súčasného podnikateľského prostredia stretávajú s riešením stále zložitejších problémov, a preto je stále ťažie rozhodovať pomocou využívania tradičných metód.

Spôsob pohľadu na organizáciu ako systém procesov našiel svoje využitie najmä v oblasti teórie a praxe manažmentu, jeho podsystémov riadenia kvality, navrhovania procesnej štruktúry organizácie a tvorby softvérových aplikácií podnikových informačných systémov. Sieťovo orientované aplikáciie, založené na využití internetu, podporujúce elektronickú komunikáciu a elektronické obchodovanie, sa v súčasnosti stávajú nevyhnutým technologickým vybavením organizácií a vyžadujú procesnú orientáciu v organizáciách.

Modelové a optimalizačné techniky založené na aplikácii procesnej orientácie v riadení, umožňujú hľadať vhodné riešenia daných problémov pomocou vizualizácie a simulácie. Z dôvodu doposiaľ nedostatočne jasného prepojenia medzi možnosťami týchto techník a koncepciami manažmentu, sa i v oblasti riadenia ľudských zdrojov ich využívanie stretáva s nedôverou. Zavedenie týchto techník do manažmentu vyžaduje spoluprácu so špecialistom na kvantitatívne prístupy, konkrétne na analýzu podnikových procesov a špecialistom na určitú doménu v organizácii[5]. V súčasnej dobe je nemysliteľné zaobísť sa pri využití kvantitatívneho prístupu v manažmente bez špecializovaných softvérových aplikácií. Manažéri by mali poznať možnosti, ktoré im tieto nástroje poskytujú. Pre voľbu optimálnych rozhodnutí by manažéri každej funkčnej oblasti organizácie mali poznať princípy transformácie vstupov na požadované výstupy. Rozhodnutia prijaté na báze týchto informácií majú totiž aj väčší predpoklad pre dôveryhodnosť a následnú akceptáciu na každej úrovni riadenia.

Využitie procesného modelovania pre podporu strategického významu riadenia ľudských zdrojov

Modelovanie je postup, pri ktorom je systém definovaný na objekte, napr. na organizácii, a ktorý je predmetom modelovania, zobrazený jednoduchším systémom, modelom. Z uvedeného vyplýva, že jedným z hlavných prínosov procesného modelovania je vnímanie predmetu modelovania ako jeho zložiek a vzťahov, väzieb medzi nimi z perspektívy ich dynamiky.

Keďže princípom vytvárania modelov systémov, je poskytnutie ich zjednodušenej podoby, prispôsobenej účelu využitia modelu, procesné modely v riadení sú nástrojom abstrakcie komplexných systémov, ktorými sú organizácie. Abstrakcia je nevyhnutná vo fáze formulovania stratégie v procese strategického riadenia organizácie. Formulovanie úspešnej stratégie závisí od vízie, analýzy trhu, podnikateľského úsudku, kde vhodná miera abstrakcie napomáha v procese rozhodovania. Vo fáze implementácie stratégie v procese strategického riadenia nástroje podporujúce abstrakciu umožňujú vlastníkom, akcionárom, manažérom, zamestnancom, porozumieť činnostiam, fungovaniu organizácie a tiež navrhnúť, alebo presadiť zlepšenia.

Pre predstaviteľov vrcholového manažmentu, resp. líniových manažérov sú zrozumiteľnejšie modely vytvorené technikami modelovania založenými na zaznamenávaní sledu udalostí v rámci procesov. Špecifikácia workflow aktivít znázornených takýmito modelmi je však málo exaktná a pre špecialistov a technických odborníkov môže byť nedostačujúca. Pri výbere techniky grafického zaznamenávanie procesov organizácie je teda kľúčová otázka účelu, resp. ďalšieho vyžitia modelu. Účel využívania modelu sa však časom môže meniť. Otázkou teda zostáva, či je možné využívať model navrhnutý určitou technikou modelovania pre taký účel, pre ktorý táto technika nebola pôvodne vytvorená. Ďalšou požiadavkou organizácií je, aby bola zvolená taká technika modelovania, ktorá umožňuje vytvorenie modelu čitateľného, relevantného a adresného pre rôzne skupiny jeho používateľov v rámci organizácie.

Dopyt organizácii po zjednotení spôsobu notácie všetkých modelovacích aktivít viedol k vytvoreniu Business proces modeling notation (BPMN). Ide o štandardizáciu zaznamenávania modelovania procesov, poskytnutím jednotnej grafickej notácie určenej pre špecifikáciu biznis procesov vo forme procesných diagramov, založených na princípe vývojových diagramov, ktoré sú veľmi podobné aktivity diagramom vytváraným pomocou Unified modeling language (UML) [6]. Notácia pre túto modelovaciu techniku bola vyvinutá za účelom podpory procesného manažmentu, tak aby vyhovovala požiadavkám technicky orientovaných špecialistov, keďže poskytuje dostatočne komplexnú sémantiku procesu, a zároveň vykonávateľom biznis procesov, pretože obsahuje dostatočný priestor pre intuíciu. Ambíciou BPMN je poskytnúť štandardizovanú notáciu, zrozumiteľnú pre všetky kategórie používateľov a vykonávateľov biznisu v organizácii, počnúc analytikmi podnikových procesov, ktorí procesy vytvárajú a „čistia“, cez odborníkov vývoja a implementácie procesov, po manažérov biznis procesov, ktorých úlohou je procesy monitorovať a riadiť. Cieľom BPMN je tiež slúžiť ako spoločný jazyk vytvárajúci premostenie medzi architektúrou biznis procesov a jej reálnou implementáciou.

Niektoré dostupné softvérové nástroje procesného modelovania v súčasnosti sú dostatočne vyspelé a vyvinuté tak aby ich modely boli využiteľné pre riadenie životných cyklov procesných modelov, používateľské riadenie, simulácie, kontrolu funkcionality, správu a riadenie depozitárov, v prípade použitia rôznych techník a metód modelovania. Je zrejmé, že sú náročnejšie na údržbu, technickú podporu, obnovu licencií.

Pri výbere vhodnej techniky aj nástroja pre modelovanie je nutné zamýšľať sa nad dôvodom a účelom iniciatívy vytvárať a používať procesné modely organizácie v dlhodobom horizonte. Je možné, že z pôvodne plánovanej štruktúry desiatok modelov sa postupne vyvinie rozsiahly depozitár stoviek modelov, ktorý bude vyžadovať adekvátnu podporu vhodného softvérového nástroja.

Prínos procesného modelovania pre nadobúdanie strategického významu riadenia ľudských zdrojov spočíva v tom, že podporuje systémový prístup, ako komplexné, premyslené riadenie integrovaného celku, a procesnú orientáciu zameranú na činnosti

transformujúce vstupy na výstupy a celkový úžitok zákazníka. Procesný model systému podporuje identifikáciu možností zlepšovania procesov znázorneného systému, čím predstavuje pre personálnych špecialistov nástroj na podporu rozhodovania o spôsobe vykonávania svojej práce. Schopnosť personálnych špecialistov používať nástroje pre procesné modelovanie im umožňuje, na zvolenej úrovni detailnosti, porozumieť procesom organizácie ako celku, resp. procesov jednotlivých organizačných zložiek, vrátane vlastného útvaru. Dostatočná znalosť biznisu organizácie v kombinácií s odbornosťou v oblasti riadenia ľudských zdrojov, predurčuje personálnych špecialistov k participácii na tvorbe strategických rozhodnutí organizácie.

Záver

Dnešné organizácie pôsobia v dobe, kedy sú kvalitné znalosti najcennejším kapitálom predurčujúci k úspechu, pričom ich nositeľmi sú zamestnanci. Tu vzniká potreba zaoberať sa efektívnym riadením ich znalostného potenciálu. Riadiť znalostných zamestnancov je teda súčasná výzva pre riadenie ľudských zdrojov v organizáciách na Slovensku, ktorá mení jeho charakter a kladie nároky na neustále zdokonaľovanie. Riadenie ľudských zdrojov prestáva byť zabezpečovaním jednotlivých funkcií, ale komplexným riadením celého systému a jeho dynamiky. Východiskom je zmena orientácie a perspektívy riadenia ľudských zdrojov. Podporou týchto zmien sú možnosti, ktoré ponúkajú informačné technológie pre zefektívnenie práce personálnych špecialistov.

Literatúra

[1] Spracované podľa: Kubiš, J. 2007. *Procesy podniku a ich modelovanie*. Bratislava: EKONÓM, 2007. 283. ISBN 978-80-225-2468-1, s.267
[2] Spracované podľa: Kachaňáková, A. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Sprint, 2007. 207 s., ISBN 978-80-89085-87-5, s.10
[3] Caudron, S. 2006. The CEO Needs You: Are You Delivering?. In: Becton, B.J. – Schraeder, M. 2009. Strategic Human Resources Management: Are We There Yet? In *The Journal for Quality and Participation*. ISSN 1040-9602, 2009 vol 31, no 4., s.11
[4] Spracované podľa: Leonard, B.1998. What Do CEOs Want From HR. In *HR Magazine*, ISSN 1047-3149, 1998, vol. 43, no. 12
[5] Fiala, P. 2002. *Modelování a analýza produkčních systémů*. Praha: Professional publishing, 2002. 259 s. ISBN 80-86419-19-3, s.7

Elektronické zdroje

[6] Simpson, R.C. 2004. An XML Representation for Crew Procedures. In *Final Report Johnson Space Center*, [online] 2004, s. 18-23. [cit. 2009.15.12.] Dostupné na internete: http://www.lpi.usra.edu/meetings/leag2005/final_report.pdf

Ing. Jana Blštáková, PhD.
Katedra manažmentu
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemská cesta 1
852 35 Bratislava
02 67295 607
j.blstak@euba.sk

SÚVISLOSTI ELEKTRONICKÉHO OBCHODOVANIA
CONTEXTS OF THE E-COMMERCE

Miloš Bodiš[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

e-commerce, e-shop, B2B, B2C, supplier, customer, company, website, product, advantages, disadvantages, barriers

JEL Klasifikácia M15

ABSTRACT

The development of the Internet has become a basic factor that ensures the companies using it for commercial purposes. Its widespread use has also caused a change in the character of trade. Companies have begun to invest in information technology and create electronic shops. It's not traditional stores, but stores of the virtual world, where there are different rules and laws of the market, which the enterprises must cope with in order to remain now in the new global competition. This way they are trying to increase their efficiency, improve operations and service to customers. In some cases, it may happen that starting a business in electronic form may have negative consequences for the company, which had had a regional scope and comparable prices with surroundings, which may no longer be still competitive on a global scale and then the company gets a reputation for overpriced shop which will harm to its old stone store.

ÚVOD

Rozvoj internetu sa stal základným faktorom, ktorý zabezpečoval firmám jeho využitie na obchodné účely. Jeho široké využitie tiež spôsobilo zmenu v charaktere obchodu. Firmy začali investovať do informačných technológií, a vytvárali si elektronické obchody. Už to neboli tradičné obchody, ale obchody virtuálneho sveta, kde platia iné pravidlá a zákonitosti trhu, ktoré musia podniky zvládnuť aby obstáli, v teraz už globálnej konkurencii. Týmto spôsobom sa snažia zvýšiť svoju efektivitu, zlepšiť operácie a služby vo vzťahu k zákazníkom. V niektorých prípadoch sa môže ľahko stať, že začatie podnikania elektronickou formou môže mať negatívne dôsledky pre podnik, ktorý mal regionálnu pôsobnosť a porovnateľné ceny s okolím, ktoré už nemusia byť naďalej konkurencie schopné v globálnom meradle a podnik získa povesť predraženého obchodu, čo uškodí aj jeho pôvodnej kamennej predajni.

HISTÓRIA

História elektronického obchodu začala vznikom pojmu EDI, ktorý bol základom pre jeho uskutočňovanie. Tento pojem bol prvýkrát predstavený v roku 1960 a pozostával zo súboru pravidiel, ktoré uľahčovali veľkým obchodným domom vykonávať elektronické transakcie. Tieto veľké obchodné domy si tiež mohli vymieňať informácie medzi sebou. Ďalšou dôležitou fázou vývoja bol príchod webového prehliadača Mosaic v roku 1992. Tento webový prehliadač bol nakoniec označovaný ako Netscape. Išlo o obrovský krok vpred vo vývoji elektronického obchodu. V počiatočných fázach, mohli podniky používať rôzne formáty EDI, a tým vznikala náročná komunikácia medzi nimi. V roku 1984 sa ASC X12 stal štandardom pre prenos transakcií. Elektronická výmena dát (EDI) pomohla platbe bankovým

[1] Ing. Mgr. Miloš Bodiš, milos.bodis@euba.sk, školiteľ: doc. Ing. Mojmír Kokles, PhD., katedra informačného manažmentu, fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave

prevodom (EFT) a umožnila spoločnostiam posielať obchodné dokumenty, ako objednávky a účty v elektronickej podobe. To vyvrcholilo do ďalších iných foriem elektronických peňažných transakcií, ako sú bankomaty (ATM), používanie kreditných kariet a telefónne bankovníctvo. Rok 1990 bol podstatný v rozvoji elektronického obchodu. A to tým, že v priebehu tohto roka Tim Berners-Lee, počítačový vedec a profesor z Anglicka, napísal vôbec prvý webový prehliadač a objavil World Wide Web (WWW).

Môžeme povedať, že toto sú najdôležitejšie udalosti, bez ktorých by nemohol rozvoj elektronického obchodu pokračovať do takej úrovne, ako ho poznáme dnes. Elektronické obchodovanie sa neustále vyvíja a rozvojom informačných a komunikačných technológií sa uľahčuje a zvyšuje jeho bežná použiteľnosť.

DEFINÍCIA

Pod pojmom elektronické obchodovanie sa vo väčšine prípadov rozumie predovšetkým poskytovanie služieb cez internet či skôr cez jednu zo služieb internetu world-wide-web. Elektronické obchodovanie znamená zaistenie obchodných aktivít podniku prostredníctvom najrôznejších informačných technológií. Iná definícia hovorí, že elektronické obchodovanie môžeme chápať ako výmenu informácií prostredníctvom elektronického média, za účelom uzavretia obchodu, alebo k jeho podpore.

E-business alebo elektronické obchodovanie môže byť definované ako organizované úsilie jednotlivcov, vyrábať a predávať so ziskom, tovar a služby, ktoré uspokojujú potreby spoločnosti s pomocou zariadení prístupných na internete.

Vo všeobecnosti môžeme e-commerce definovať ako akúkoľvek formu obchodnej transakcie, pri ktorej dochádza z väčšej časti k elektronickému kontaktu zainteresovaných strán ako k priamemu kontaktu. E-commerce je obmedzenou časťou e-business, zameranou na predaj cez internet.

Elektronický obchod spôsobuje zmenu vo vzťahoch medzi podnikmi, zákazníkmi a podnikmi, ale aj medzi zákazníkmi navzájom. Tento spôsob zabezpečuje rýchlejší styk s obchodnými partnermi, zlepšuje výrobné plánovanie, logistiku a tiež pomáha pri voľnej tvorbe cien a pri sledovaní dopytu podniku. Jeho výhodou oproti tradičnému spôsobu predaja je možnosť pohodlného nákupu tovaru z akéhokoľvek miesta, v akomkoľvek čase s alternatívou porovnávania ponuky a výberu dodávateľa. Spôsob podnikania zaznamenáva tiež zmenu. Výmena hodnôt, elektronická reklama, marketing a prezentovanie výrobkov sa uskutočňuje medzi zákazníkmi a podnikmi, alebo tiež medzi podnikmi, dodávateľmi a finančnými inštitúciami, pomocou komunikačnej infraštruktúry, ktorá zreteľne skracuje cestu tovaru k zákazníkom. V tejto súvislosti môžeme hovoriť o elektronickom obchode a elektronickej reklame.

Pri internetovom obchodovaní vznikajú predajne alebo virtuálne domy, kde môžeme uskutočňovať nákup najrozličnejších tovarov, ktoré sú primerané na predaj pomocou internetu, ako časopisy, hardware, software, oblečenie, knihy, CD a pod.

Rozoznávame dve základne kategórie predajní alebo virtuálnych obchodných domov:
Podnikové – výrobca výrobkov je aj predávajúci a internet využíva len ako jednu z možností upútania potenciálnych zákazníkov a na predaj výrobkov.
Sprostredkovateľské – predávajúci už nie je výrobcom, ale len sprostredkovateľom, a málokedy príde do styku s predávaným tovarom.

Faktory, ktoré vplývajú na rozvoj a úroveň elektronického obchodu:
Technické – týkajú sa hlavne kvality a úrovne techniky a technológie,

Ekonomické – ide o celkovú situáciu ekonomiky, zabezpečovanie dobrého prístupu k internetu a jeho rozširovanie a vytvorenie fungujúceho platobného systému,
Legislatívne – fungujúci systém regulačných a legislatívnych opatrení, infraštruktúra telekomunikačných firiem,
Kultúrne – dôležitosťou je úroveň vzdelania, úroveň povedomia o internete a kultúrne tradície.

VÝHODY ELEKTRONICKÉHO OBCHODU

Veľké množstvo výhod pre organizácie, jednotlivcov a spoločnosť vychádza zo širokej škály alternatív, z globálnej podstaty technológií a hlavne z rýchleho rastu podpornej infraštruktúry – internetu.

Výhody elektronického podnikania a obchodu pre organizácie:

- firma môže rozšíriť svoje miestne trhy na národné až medzinárodne trhy, kde ide o minimálne kapitálové výdavky, a taktiež si môže vyhľadať jednoducho a rýchlo množstvo zákazníkov, najlepších obchodných partnerov a dodávateľov v rámci celého sveta,
- náklady, ktoré sa týkajú nadobúdania, spracovania, distribúcie, transformácie uchovávania a analýzu informácii sú nižšie,
- zníženie nákladov a zásob na réžiu pri realizovaní ťahového typu manažmentu pri dodávateľskom reťazci,
- kapitálové výdavky na podnikanie sú nižšie a skracuje sa ich doba návratnosti,
- formovanie procesno-organizačného systému v podnikoch, zmeny v obchodných a pracovných procesoch,
- využívanie internetu je omnoho lacnejšie ako nákladné súkromné siete pridanej hodnoty (VAN) – komunikačné náklady sú nižšie,
- znižovanie a zjednodušenie nákladov na uskutočnenie marketingového výskumu,
- ďalšie výhody obsahujú možnosť výberu nových obchodných partnerov, skrátenie času, lepšia produktivita, uľahčenie procesov s minimálnym výskytom chýb, zvýšenie reputácie, zlepšenie zákazníckych služieb, vylúčenie papierových dokumentov, rýchlejšia dostupnosť k informáciám, zníženie transakčných nákladov a zvýšenie pružnosti.

Výhody elektronického podnikania a obchodu pre zákazníkov:

- možnosť nakupovať alebo zabezpečovať transakcie v ľubovoľnom čase, dni a z ľubovoľného miesta,
- možnosť väčšieho výberu z predávajúcich, ktorí poskytujú služby a výrobky,
- rýchle porovnanie cien a nákup za nižšie ceny,
- zabezpečenie rýchleho dodania,
- príležitosť nadobudnúť dôležité a podrobné informácie o výrobkoch z ľubovoľného miesta a v ľubovoľnom čase,
- účasť vo virtuálnych aukciách,
- väzba s ďalšími zákazníkmi, pričom si môžu vymieňať názory a skúseností o rôznych výrobkoch a službách, (elektronické komunity)
- možnosť zliav pre kupujúcich, pri zvyšujúcej sa konkurencii.

Výhody elektronického podnikania a obchodu pre spoločnosť:

- subjekty majú možnosť pracovať z jedného miesta, príp. doma, pričom nemusia cestovať denne do práce, a tým redukujú dopravný ruch na cestách a znečisťovanie ovzdušia,

- e-zákazníci môžu nakupovať väčšie množstvo pri zľavách a tým, si môžu zvýšiť svoju životnú úroveň,
- využívanie produktov a služieb obyvateľmi tretieho sveta, ktoré im boli doposiaľ neprístupné a neznáme, čím môžu mať veľkú šancu na presadenie. Ide hlavne o možnosť profesionálneho rastu a vzdelávania,
- poskytovanie verejných služieb rýchlejšie a jednoduchšie (sociálne služby, služby starostlivosti o zdravie, vzdelávanie) a hlavne v lepšej kvalite a v nižších nákladoch.

NEVÝHODY A BARIÉRY ELEKTRONICKÉHO OBCHODOVANIA

Bariéry elektronického obchodu môžeme popísať do viacerých kategórií:

Technické bariéry:

Súčasnosť prináša nízku bezpečnosť a spoľahlivosť systémov a tiež nedostatok štandardov a niektorých komunikačných protokolov. Infraštruktúra elektronických komunikácií je nedostatočne rozvinutá. Samotný softvér ako aj nástroje na jeho vývoj sa môžu rýchlo meniť a vyvíjať. Je dosť náročne prepojiť softvér a internet pre elektronický obchod existujúcimi skladmi, aplikáciami a databázami. Pre niektorých obchodníkov sú potrebné špeciálne Web servery a iná infraštruktúra k sieťovým severom. Niektorý softvér pre elektronický obchod nemusí ladiť s určitými hardvérovými zariadeniami alebo nemusí byť zlučiteľný s niektorými operačnými systémami a ďalšími komponentmi. Tieto bariéry sa znižujú alebo úplne vyriešia vývojom. Oblasť, v ktorej vývoj neuveriteľne napreduje sú hlavne otázky kompatibility a bezpečnosti systému.

Náklady na implementáciu a vývoj:

Náklady, ktoré súvisia s vývojom aplikácií elektronického obchodu sú veľmi vysoké k čomu ľahko prispieva aj nedostatok skúsenosti s týmto zavádzaním, a tým sa môžu spôsobiť rôzne chyby a omeškania. Aj keď v súčasnosti existuje veľa možností outsourcingu, pri voľbe vhodného subjektu nie je rozhodnutie ľahké. Nákladné môže byť tiež vzdelávanie a tréning pracovníkov v tejto oblasti, pričom musíme vychádzať aj z toho, že ľudia nemajú chuť sa učiť nové veci.

Legislatíva:

Nedostatočná legislatíva je problémom rozvoja elektronického obchodu nielen u nás, ale aj vo svete. Táto oblasť sa rýchlo vyvíja a prináša so sebou neustále nové problémy, ktoré je nevyhnutné riešiť a upravovať zákonom. Bez toho aby sme akceptovali právne normy komerčnej oblasti nebudeme môcť zvýšiť dôveru zákazníkov a teda aj mieru využívania elektronického obchodu. Najdôležitejší zákon, ktorý nám napomáha k jeho ďalšiemu rozvoju a bezpečnosti, je *zákon o elektronickom podpise a zákon o elektronickom obchode*.

Nedostatok dôvery a požívateľský odpor:

Hlavným problémom zákazníkov je to, že neveria predajcovi, ktorý je pre nich neznámy, nemôžu ho vidieť a takisto neveria bezpapierovej transakcií a elektronickým peniazom. Takéto vnímanie, môže byť problémom prechodu fyzických foriem obchodu na virtuálne.

Infraštruktúra:

Nedostatočne rozvinutá infraštruktúra môže byť najpodstatnejším problémom dosiahnutia firmy alebo zákazníka. Napríklad ak je prenos údajov po internete pomalý môže zapríčiniť neschopnosť natiahnutia a prezretia celej web stránky alebo danej prezentácie.

Zistilo sa, že ak zákazník čaká dlhšie ako tri minúty na natiahnutie stránky, prestane sa o danú stránku zaujímať.

Jazyk a kultúrne rozdiely:

Väčšina aplikácií, upozornení, ale aj produkty môžu byť popísané v anglickom jazyku, ktorý je nezrozumiteľným pre niektorých používateľov. Globálny charakter internetu, a teda aj elektronického obchodu, spôsobuje jazykový chaos pri vyhľadávaní informácií alebo produktov. Súčasnosť poukazuje na to, že absencia angličtiny sa stáva obrovskou bariérou pri využívaní internetu. Niekedy je problémom aj diferenciácia kultúrnych zvyklostí.

Bezpečnosť a súkromie:

Bezpečnosť a súkromie sa týka hlavne oblasti B2C, ktorá zahŕňa problematiku s dodržiavaním anonymity a zneužívaním osobných údajov. Napríklad ak je nutné sa zaregistrovať za tým účelom aby sme dostali určitú informáciu alebo službu, kde pri registrácií musíme vložiť svoje osobné údaje. Potom subjekt, ktorý poskytuje službu alebo informáciu môže predať naše údaje marketingovej agentúre, ktorá ich použije na svoje reklamné účely zasielaním nevyžiadanej pošty.

Vysoké náklady na prístup zákazníka:

V niektorých regiónoch pomalá deregulácia telekomunikačných služieb neustále spôsobuje vysoké ceny prístupu na internet. Pokiaľ sa nezabezpečí dopyt zákazníkov cez internet, ktorý vysoké ceny pripojenia brzdia, nebude možné dosiahnuť plný rozvoj a výhody elektronického obchodu.

Nevýhodou elektronického obchodu môžu byť jednak niektoré z bariér, ale hlavne by sme mohli označiť za nevýhody:

- nepriateľské útoky na cenotvorbu,
- nejasná dostupnosť tovaru,
- zatajovanie a voľné narábanie s dodacími a platobnými podmienkami,
- „garážové firmy“ so žiadnou minulosťou a zárukami, atď.

Ale ako hlavnú nevýhodu môžeme označiť komunikáciu so zákazníkom, absenciu osobného kontaktu, prípadné poradenstvo predavača, možnosť jednoduchého vyskúšania si produktu, a pod.

APLIKAČNÉ MODULY

Modul eBiz - pod pojmom eBiz môžeme rozumieť modulárnú radu aplikácií, ktoré pracujú v spoločnom prostredí databázového systému 602SQL Server. EBiz je integrovaná rada modulov stanovená pre obchodovanie malých a stredných podnikov na internete. Tieto moduly sa orientujú na evidenciu, zdieľanie a sledovanie obchodných činností, ktoré prebiehajú vo vzťahu k obchodným partnerom a koncovým zákazníkom, pre technickú podporu zákazníkov, respektíve predpredajnú a popredajnú podporu, web pre zákazníkov, partnerov aj odlúčené pracoviská a predaj tovaru na internete ako vo sfére B2B, B2C.

Modul eShop – tento modul pomocou vlastných webových stránok zabezpečuje vystavenie tovaru a následne príjimanie objednávok od internetových zákazníkov. Modul eShop zabezpečuje vytvorenie internetového obchodu. Zabezpečuje tiež podporu príijmu paltieb elektornickou formou a prepojenie s ekonomickými systémami. Môže sa orientovať na predaj vo vlastnej predajnej sieti, čím môže riadiť obchodsné vzťahy podniku k jeho predajcom výrobkov. Okrem týchto obchodných vzťahov eShop môže uskutočňovať predaj priamo koncovým zákazníkom. Je tvorený radou komponentov a to: cenníkom tovaru,

prehľadom skupín tovarov, zákaznickymi zliavami, prehľadom zákazníkov, nastavením platobných a dodacích podmienok a pod.

Modul eSupport – jeho hlavnou náplňou je zhrnúť požiadavky zákazníkov a zabezpečiť ponuku návodov na ich riešenie. Ide teda o riešenie poredpredajnej a popredajnej podpory zákazníkov, ktorá sa týka riešenia dokumenácie, technických problémov, námetov a ďalších informácií. Základ tohto modulu tvorí znalostná databáza – FAQ, ktorá je situovaná a prístupná na webe. Obsah tejto databázy sa vytvára indexovaním akýchkoľvek požiadaviek zákazníkov a odpovedí na ne. ESupport ďalej prostredníctvom webového prehliadača zaobstárava prístup ku všetkým súvisiacim funkciám (teda aj administrácii, nastaveniu prostredia, vytvárania a zaradenia tém, odpovedanie na otázky a ďalších).

ELEKTRONICKÝ OBCHOD U NÁS

Zavedenie smernice EU:

Smernica o elektronickom obchode, ktorá bola prijatá v roku 2000, zriaďuje rámec vnútorného trhu pre elektronický obchod, ktorý zaisťuje právnu istotu pre podniky i spotrebiteľov. To ustanovuje harmonizované pravidlá týkajúce sa otázok, ako je transparentnosť a požiadavky na informácie pre on-line služby, komerčných oznámení, elektronických zmlúv a obmedzenie zodpovednosti poskytovateľov sprostredkovateľských služieb. Riadne fungovanie vnútorného trhu v oblasti elektronického obchodovania je zaistené doložkou o vnútornom trhu, čo znamená, že služby informačnej spoločnosti, sa v zásade riadia právom členského štátu, v ktorom pôsobí poskytovateľ služieb. Okrem toho smernica posilňuje administratívu spolupráce medzi členskými štátmi a úlohu samoregulácie. Príklady služieb, na ktoré sa vzťahuje smernica patrí on-line informačných služieb (napr. on-line novín), on-line predaj produktov a služieb (knihy, finančné služby a cestovné služby), on-line reklamy, profesionálne služby (advokáti, lekári, realitné agenti), zábavné služby a základné sprostredkovateľské služby (prístup k internetu a prenos informácií a hosting). Tieto služby zahŕňajú aj služby poskytované zdarma príjemcu a financovania, napríklad reklamy alebo sponzorstva.

Transpozícia Smernice EÚ o elektronickom obchode do legislatívy SR:

Slovenská republika transponovala smernicu EÚ o elektronickom obchode do zákona č. 22/2004 Z. z. o elektronickom obchode, ktorý nadobudol účinnosť 1. 2. 2004, neskôr v roku 2005 bol novelizovaný. Zákonom o elektronickom obchode bol legalizovaný spôsob elektronickej komunikácie v SR medzi podnikateľmi a spotrebiteľmi, medzi podnikateľmi navzájom, resp. medzi občanom, podnikateľom a orgánmi verejnej správy. Zákon o elektronickom obchode upravuje podmienky, za akých môžu byť poskytované služby informačnej spoločnosti, upravuje práva a povinnosti poskytovateľa služieb a jeho príjemcu. Dohľad nad dodržiavaním zákona má Slovenská obchodná inšpekcia. K iným transpozíciám do slovenského právneho poriadku, ktoré sa týkajú e-obchodu, patria aj ďalšie smernice, najmä tieto: *Smernica o ochrane spotrebiteľa pri zmluvách uzatváraných na diaľku, Smernica o neprimeraných zmluvných podmienkach, Smernica o spoločnom regulačnom rámci elektronických komunikačných sietí a služieb, Smernica o zásadách spoločenstva pre elektronické podpisy, Smernica o zavádzajúcej a porovnávacej reklame, Smernica o predaji finančných služieb spotrebiteľom.*

ZÁVER

Internet zohráva významnú úlohu v európskom hospodárskom raste a predstavuje veľký potenciál na posilnenie jednotného trhu. Avšak úroveň elektronického obchodu a elektronického podnikania sa v jednotlivých členských štátoch líši a cezhraničné transakcie sú obmedzené. Aj keď 54 % používateľov internetu kupuje alebo predáva tovar prostredníctvom

internetu, iba 22 % z nich využíva tieto služby z iných krajín EÚ. V USA je elektronický obchod rozšírenejší, pričom online kupuje alebo predáva 75 % používateľov internetu. Európe chýba ozajstný jednotný digitálny trh, ktorý je kľúčovým prvkom pri stimulácii rastu európskych malých a stredných podnikov a pri ponúkaní väčšieho výberu a konkurenčnejších cien spotrebiteľovi. Na Slovensku sa elektronické obchodovanie tak ako aj v ostatných krajinách EÚ stáva už často používaným pojmom. Najbežnejšie formy elektronického obchodu sú u nás hlavne v podobe B2B (obchodovanie medzi podnikateľmi) a B2C (obchodovanie medzi podnikateľom a spotrebiteľom). Dá sa povedať, že pri predaji tovarov a služieb sa tieto formy využívajú najčastejšie. E-platby sa u nás uskutočňujú na základe kariet, mobilu alebo online službami. Elektronický obchod sa môže tiež uskutočňovať aj medzi klientom a bankou. Komunikácia medzi nimi prebieha na základe PIN-u alebo elektronického podpisu. Častou využívaným je aj systém EDI (elektronická výmena dát) na základe štandardu EDIFACT (elektronická faktúra, elektronická objednávka). Čo sa týka komunikácie B2G (obchodovanie medzi podnikateľom a vládou), na Slovensku sa používa hlavne pri službách ako sú nahlasovanie poistných udalostí, daňové priznania, elektronická komunikácia s colnými úradmi a tiež online komunikácia s obchodným registrom.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. BENEŠOVA, D. 2010. E-business v službách. Bratislava : Ekonóm, 2010. 21-22 s. ISBN 978-80-225-2891-7.
2. BLAŽKOVÁ, M. 2005. Jak využít internet v marketing : Krok za krokem k vyšší konkurencieschopnosti. S. 99 Praha : Grada Publishing, 2005. 99s. ISBN 80-247-1095-1.
3. ČECH, P. – BERUŠ, V. 2009. Podniková informatika, Univerzita Hradec Karlové : Gaudeamus 2009, 22-26 s. ISBN 978-80-7041-479-8.
4. DORČÁK, P. – POLLÁK, F. 2010. Marketing a E-business : Ako sa zorientovať v základných pojmoch a procesoch nového marketingu. Prešov : EZO.sk, s. r. o. 2010. s. 83. ISBN 978-80-970564-0-7
5. HRBEKOVÁ, V. 2012. E-obchod v informačnej politike Európy. In ITlib. Informačné technológie a knižnice [online], 2012, č. 01. ISSN 1336-0779, ISSN-L 1335-793X <http://www.cvtisr.sk/itlib/itlib111/hrbekova.htm>
6. MADLEŇÁK, R. 2004. Elektronický obchod. Žilina : Žilinská univerzita, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, 2004. 126 – 127 s. ISBN 80-8070-192-X.
7. MADLEŇÁK. R. 2010. Ekonomické obchodovanie. Žilina : Žilinská univerzita, 2010. 5-6 s. ISBN 978-80-554-0237-6.
8. PREETAM, K. 2010. History of E-commerce. In Preetam-Kaushik.suite101. [online]. 2010, <http://preetam-kaushik.suite101.com/history-of-e-commerce-a259972>
9. PRIDE, W. M. – HUGHES, R. J. – KAPOOR, J. R. 2008. BUSINESS . USA : Houghton Mifflin Company, 2008. s. 116, ISBN-10: 0-618-75314-1, ISBN-13: 978-0-618-75314-7
10. ÚRADNÍKOVÁ M. 2012. Špecifiká elektronického obchodovania na Slovensku a vo svete. Záverečná práca. 2012
11. ZÁVODNÝ, P. – TURŇA, Ľ. - RUBLÍK, M. 2009. Počítačové siete v hospodárskej praxi. Bratislava : Ekonóm, 2009. 306 s. ISBN 978-80-225-2731-6.
12. E-Commerce Directive. In Ec.europa [online]. 2012, <http://ec.europa.eu/internal_market/e-commerce/directive_en.htm >
13. Tlačové centrum: Prehľad o internete. In Gemius [online], 2012, <http://www.gemius.sk/sk/novinky/2011-03-03/01>
14. Úrad vlády, 2011. In Informatizacia. [online]. 2012, <http://www.informatizacia.sk/digitalna-agenda-pre-europu-2010---2015/6802s>

POŽIADAVKY NA MANAŽÉROV PRACUJÚCICH S INFORMAČNO-KOMUNIKAČNÝMI TECHNOLÓGIAMI

REQUIREMENTS FOR MANAGERS WORKING WITH INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES

Vladimír Bolek[1]

KEY WORDS: requirements for managers, knowledge in ICT area, knowledge of managers, (EDI) electronic data interchange, IT literacy

JEL Klasifikácia: M15 - IT Management

ABSTRACT

In businesses and organisations, dynamic technological development enhances claims on managers using ICT (information and communication technologies) at work. The aim of this paper is to provide an informative overview about requirements on managers positions, their knowledge, skills, acquaintance, especially in actuating modern ICT. High accentuation in recruitment process of managers is placed on looking for personable, expertly, language assumes and ability to be creative and be able to use the knowledge in businesses and organisations. Businesses and organisations with their requirements for managers' positions are looking to fill these with educated people who are willing to commit their lives to continuing education, life-education and elaborate on their interests and trends in ICT area. They are aware that with the fact that managers are have responsibility for success of failure of the business.

ÚVOD

Najvýznamnejšími faktormi rozvoja ekonomiky Slovenska a vyspelých krajín sú informačno-komunikačné technológie. Ich existencia, rozsah a úroveň implementácie je v súčasnej dobe jedným z kritérií vyspelosti spoločnosti. Kvalitný a správne využívaný informačný systém v podnikoch a organizáciách patrí medzi strategické faktory ich prosperity a konkurencieschopnosti. Dynamický rozvoj sektora informačno-komunikačných technológií sa prejavuje i v nových metódach riadenia v podnikoch a organizáciách. Tie vyžadujú od manažérskej generácie osvojiť si ich a naučiť sa ich správne využívať, ak chce podnik, organizácia prosperovať v súčasnom hyperkonkurenčnom prostredí. Meniace sa vzťahy a väzby v globálne prepojenom svete, kladú na dnešných manažérov neľahké požiadavky, na ktoré sa tento príspevok zameriava.

INFORMAČNO-KOMUNIKAČNÉ TECHNOLÓGIE V PRÁCI MANAŽÉRA

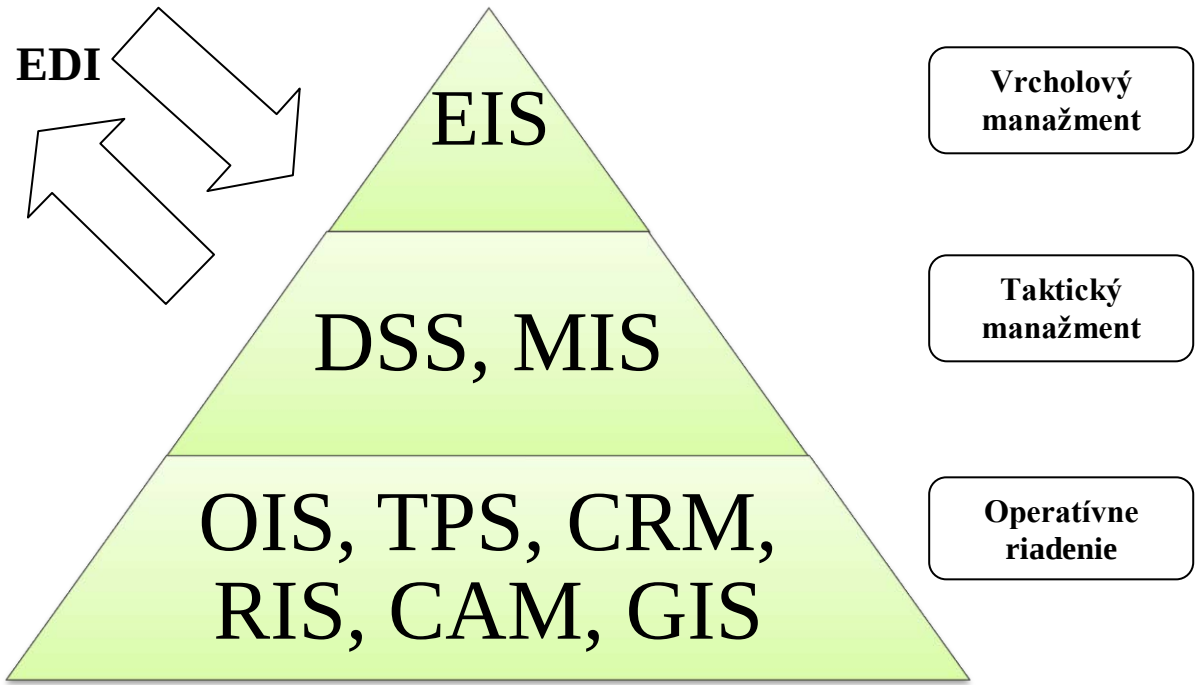
Poznanie základných manažérskych, ekonomických a marketingových pojmov a významov musí byť pre súčasného manažéra samozrejmou intelektuálnou výbavou.

[1] Ing. Vladimír Bolek, vladimir.bolek@euba.sk, školiteľ: Doc. Ing. Mojmír Kokles, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra informačného manažmentu

Dôležité je, aby manažér sledoval nové trendy vývoja v tejto oblasti nielen doma, ale i v zahraničí. Podniky, organizácie kladú veľký dôraz pri výbere manažéra na jeho osobnostné predpoklady, predpoklady tvoriť a využívať znalosti. Podporujú manažérov, ktorí disponujú znalosťami nevyhnutnými na kvalitné vykonávanie práce, manažérov tvorivých, ochotných prijímať a aplikovať nové poznanie. Moderné podniky, organizácie si uvedomujú potrebu obsadenia manažérskych funkcií vzdelanými manažérmi a ochotnými sa sústavne ďalej vzdelávať. Túto skutočnosť podniky spájajú so svojou výkonnosťou a konkurencieschopnosťou. Formujú si taký intelektuálny potenciál, ktorý charakterizuje vysoká úroveň vedomostí, talentu a zručností – čiže znalostí a najmä v ovládaní moderných informačno-komunikačných technológií.

Manažéri sú nútení odkrývať možnosti pre dosiahnutie prosperity podniku, organizácie, odkrývať možnosti nového a lepšieho využitia potenciálu ukrytého v podnikových zdrojoch, vrátane potenciálu svojich zamestnancov. Je to prostredie, v ktorom využívanie informačných technológií a na ich základoch vybudovaných informačných systémoch je nevyhnutnosťou, ba v súčasnej dobe podmienkou prežitia podniku, organizácie. Riadiaca práca na báze informačno-komunikačných technológií sa stáva skutočne interdisciplinárnou záležitosťou. Najlepšie výsledky sa prejavujú u tých podnikov, organizácií, ktorých manažéri podporujú nielen samotné budovanie informačných systémov, ale i využívanie nových progresívnych informačno-komunikačných technológií a sami manažéri dokážu ovládať integrované informačné systémy podporované informačnými technológiami, ktoré sú už v podniku, organizácii implementované.

Obrázok 1: Informačné systémy v komparácii s úrovňou riadenia



Zdroj: vlastné spracovanie

Na úrovni vrcholového vedenia je potrebná znalosť EIS Executive Information Systems – exekutívnych informačných systémov, z ktorých znalí manažéri vedia čerpať interné, ale i externé relevantné informácie pre splnenie strategického cieľa podniku, organizácie.

Na báze optimalizačných a simulačných algoritmov na podporu rozhodovania na taktickej úrovni sa využívajú DSS Decision Support Systems – znalostné informačné systémy. Pomocou týchto systémov manažér dokáže zostaviť užitočné informácie z kombinácie primárnych údajov, dokumentov, spolu s osobnými znalosťami, resp. rôznymi obchodnými modelmi, s cieľom identifikovať problémy a nájsť ich riešenie. Znalosť expertných systémov KWS Knowledge Work Systems je orientovaná na báze znalostí z rôznych odborov. Využitie týchto systémov je založené na deduktívnej a odvodzovanej procedúre. Na manažérov taktickej úrovne riadenia sú kladené požiadavky na znalosť MIS Management Information Systems – manažérske informačné systémy, ktoré podľa druhu systému obsahujú viaceré moduly, bloky, medzi ktoré napr. patrí FI – Financie, CO – Controlling, LOG – Logistika, HR - Personalistika a iné.

Operatívne riadenie využíva OIS Office Information Systems – kancelárske informačné systémy, kde ide o výkon rutinných automatizovaných činností riadiaceho a správneho aparátu. Do tejto skupiny patria aj systémy TPS – transakčné systémy, CRM Customer relationship management – riadenie vzťahov so zákazníkmi, RIS – rezervačné systémy, CAM – konštrukčné systémy, GIS – geografické systémy a iné.

Manažéri každej úrovne by mali podporovať EDI - Electronic Data Interchange – elektronickú výmenu dát medzi podnikmi, obchodnými inštitúciami, finančnými inštitúciami a pod. Ide o štruktúrovanú výmenu dát za účelom zefektívnenia komunikácie medzi subjektmi, čím dochádza k úspore času, nákladov, regionálnej nezávislosti administratívnych a obchodných centier, konkurenčnej výhody na domácich a zahraničných trhoch, ale predovšetkým dochádza k lepšej informovanosti. Elektronickú výmenu dát monitoruje aj Štatistický úrad Slovenskej republiky, z materiálov ktorého sú vybraté nasledovné dostupné štatistiky za január 2011 (posledné zisťovanie).

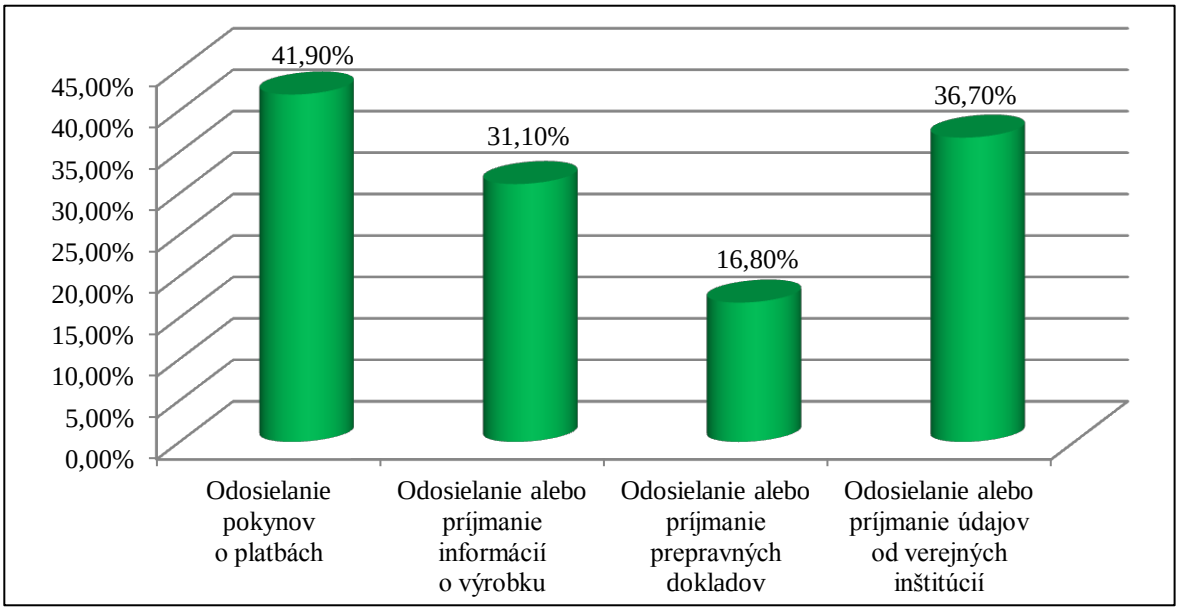
Tabuľka 1: Elektronická výmena dát

Elektronická výmena dát	Počet zamestnancov			Spolu
	10 - 49	50 - 249	250 +	
Počet podnikov	14041	2433	573	17047
Uskutočnenie EDI	49,00%	60,10%	72,60%	51,40%
➢ Odosielanie pokynov o platbách	39,30%	51,60%	63,80%	41,90%
➢ Odosielanie alebo prijímanie informácií o výrobku	30,70%	32,30%	37,20%	31,10%
➢ Odosielanie alebo prijímanie prepravných dokladov	15,10%	21,90%	36,40%	16,80%
➢ Odosielanie alebo prijímanie údajov od verejných inštitúcií	34,40%	46,30%	53,10%	36,70%

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky, prieskum k januáru 2011, vlastné spracovanie

V podnikoch, organizáciách sa znalosť elektronickej výmeny dát vyžaduje od taktického a operatívneho manažmentu. Podľa posledného zisťovania Štatistického úradu podniky, organizácie najčastejšie uskutočňujú automatizovanú elektronickú výmenu dát za účelom odosielania pokynov o platbách. Z celkového súboru podnikov, 51,40% uskutočňuje celosvetovo uznávaný štandard elektronickej výmeny dát. Z týchto podnikov najčastejšie podniky využívajú odosielanie pokynov o platbách 41,90% z podnikov uskutočňujúcich EDI.

Graf 1: Účel využitia elektronickej výmeny dát



Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky, prieskum k januáru 2011, vlastné spracovanie

Od manažérov sa vyžaduje, aby pre efektívne riadenie a rozhodovanie neustále získavali a spracovávali množstvo relevantných informácií. Tieto informácie by mali plniť nasledovné funkcie: [2]

- diagnostickú: poskytuje znalosti o súčasnom stave skúmaného javu,
- explikatívnu: vysvetľuje javy, ich súvislosti a príčiny a vytvára poznatky a skúsenosti,
- predikačnú: využíva výsledky diagnostickej a explikatívnej funkcie na predpovedanie ďalšieho vývoja,
- rozhodovaciu: na základe predchádzajúcich funkcií a syntéze poznatkov slúži na vypracovanie rôznych variantov riešenia a výber optimálneho riešenia.

POŽIADAVKY KLADENÉ NA MANAŽÉROV

Od vrcholového manažmentu sa očakáva, že vie využívať informačný systém na tvorbu podnikových koncepcií a strategického manažmentu a uspokojiť potreby zosúlaďovania činností vnútropodnikových útvarov. Pomocou informačných technológií podporovať vytváranie a zdokonaľovanie znalostí a presvedčiť zamestnancov v podniku, organizácii, že zdieľanie znalostí je výhodné nielen pre nich, ale aj pre podnik, organizáciu.

Od stredného manažmentu sa vyžaduje využívanie informačného systému na účely kontrolnej činnosti a pri tvorbe plánovania, konštrukcie motivačných mechanizmov a rozvoj ľudských zdrojov; získavanie informácií z internetu o dodávateľoch a odberateľoch, o cenách, o konkurencii a celkovej situácii na domácom a zahraničnom trhu.

[2] HENNYEYOVÁ K. - ŠAJBIDOROVÁ M. 2007. Informačné a komunikačné technológie v práci manažérov v agropotravinárskom sektore. [online]. In *Acta oeconomica et informatica* 1/2007. [cit. 2012. 10. 13.]. Dostupné na internete: www.fem.uniag.sk/acta/download.php?id=408

Od najnižšieho stupňa riadenia sa žiada spracovanie informácií z podnikového informačného systému, hlavne vedenie evidencie kvantitatívnych parametrov vykonanej práce, o stave kategórii a druhov zásob, medziproduktov, finálnych výrobkov a pod.

Aké sú teda požiadavky na ideálneho manažéra v podniku?
Vyžadujú sa tieto charakteristické črty:

- hlboké znalosti v odbore využívané v širších súvislostiach na špecifiká v podniku,
- synteticko-analytické myslenie,
- vedieť vytvárať variantné závery,
- využívať intuície, improvizáciu a kritické interpretácie informácií,
- nebáť sa podstupovať riziká,
- naučiť sa dolovať potrebné informácie z dostupných informačných zdrojov a informačných systémov a efektívne ich využiť,
- uskutočňovať produktívnu komunikáciu na pracovisku i smerom k okoliu podniku, organizácie, podporovať elektronickú výmenu dát (EDI),
- vedieť systematicky a sústavne pracovať s informáciami, znalosťami, vedomosťami a skúsenosťami,
- budovať podnik, organizáciu založenú na informáciách, poznatkoch ako na rozhodujúcom predpoklade konkurenčnej výhody podniku, organizácie,
- byť gramotný v oblasti informačno-komunikačných technológií, informačných systémov jednotlivých úrovní manažmentu, nielen v úzkom odbore, ale v širšom poňatí,
- sústavne sa rozvíjať a zdokonaľovať v odborných, jazykových znalostiach,
- orientovať sa na celoživotné vzdelávanie, ktoré dopĺňa a aktualizuje schopnosti, zručnosti a vedomosti/informácie,
- akceptovať reálne podmienky v podniku, organizácii, vývojové trendy a rozvíjať ich systematickým spôsobom,
- vedieť uplatniť empirické, exaktné, heuristické metódy pri rozhodovaní.

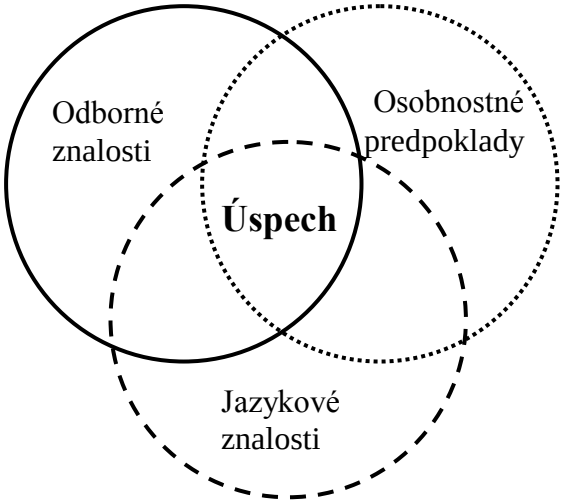
Požiadavky kladené na manažérov pracujúcich s informačnými technológiami predpokladajú fundované zvládnutie širokého diapazónu poznatkov a vedomostí a taktiež efektívne spôsoby, metódy a techniky ich uplatnenia v podnikovej praxi. Popri požiadavkách na odbornosť sa vyžadujú i jazykové znalosti, osobnostné kvality manažéra, prezentované korektným správaním, zdvorilým vystupovaním, estetickou úpravou zovňajšku, kultivovanou komunikáciou a celkovo vysokou kultúrnou úrovňou.

Pri zosumarizovaní požiadaviek na manažéra vyplýva, že rozhodujúcim predpokladom úspešnosti podniku sú talentovaní, silní manažéri, teda osobnosti par exccellance a prirodzení vodcovia, ktorí svoju pozíciu v podniku budujú na motivácii osobnej kvalifikácii, na osobnom entuziazme, čím si získavajú ľudí a stavajú sa vedúcimi autoritami. V. Khelerová to vyjadruje súhrne pojmom charizma:[3] „patrí sem vrodený takt, schopnosť postrehnúť a nastoliť problémy, určiť ich priority, vedieť vhodne komunikovať s ľuďmi a motivovať ich k aktivite. Treba mať aj schopnosť predvídania, vízií, ale aj realizačných schopností. Osobitnou požiadavkou je spoľahlivosť manažéra, ktorý sa vie väčšinou správne rozhodnúť a nie je náchylný dodatočne pochybovať, teda nevracia sa stále späť k prijatým rozhodnutiam, pretože touto svojou nerozhodnosťou by potom demotivoval i ním riadených pracovníkov. Mimoriadne dôležitá je asertívnosť, čo predstavuje rovnováhu medzi empatiou a prirodzeným sebavedomím.“

[3] KHELEROVÁ, V. 2006. Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 2.vyd. Praha : Grada, 2006. 142 s. ISBN 8024716771

Symbióza všetkých zosumarizovaných požiadaviek na manažéra, ktoré sú v príspevku prezentované, sú predpokladom pre jeho úspech v podniku, organizácii.

Obrázok 2: Symbióza komplexných požiadaviek na manažéra v smerovaní k jeho úspechu



Zdroj: vlastné spracovanie

Požiadavky na manažérov sú v tomto príspevku prezentované vo všeobecnom poňatí, nie sú vymedzené na konkrétne funkcie manažéra. Špecifické požiadavky na manažérov si určujú podniky podľa charakteru vykonávanej činnosti. V podnikoch pôsobia manažéri ľudských zdrojov, výroby, stratégie, marketingu, informačných systémov a pod. Požiadavky na manažérov napríklad pôsobiacich v poľnohospodárskej výrobe sú odlišné od požiadaviek na manažérov projektovania informačných systémov, resp. na manažérov pôsobiacich v podnikoch so zahraničnou účasťou, kde jazyková vybavenosť je jednou z podmienok manažérskych činností.

INFORMAČNÁ GRAMOTNOSŤ MANAŽÉROV V OBLASTI INFORMAČNO-KOMUNIKAČNÝCH TECHONLÓGIÍ

Ľudskou schopnosťou efektívne fungovať v informačnej spoločnosti sa zaoberá informačná gramotnosť. Termín informačná gramotnosť[4] použil po prvýkrát v odbornej literatúre v roku 1974 Paul Zurkowski. V jeho poňatí za informačne gramotných možno považovať jednotlivcov pripravených používať informačné zdroje pri práci, ktorí sa pri riešení problémov naučili využívať širokú škálu techník a informačných nástrojov, ako i primárne zdroje.

Digitálna gramotnosť[5] vo všeobecnosti zahŕňa schopnosť porozumieť informáciám a používať ich v rôznych formátoch z rôznych zdrojov prezentovaných prostredníctvom moderných informačných a komunikačných technológií. Digitálna gramotnosť predstavuje pomerne zložitý jav, ktorý však možno efektívne vyjadriť prostredníctvom syntetizujúceho

[4] DOMBROVSKÁ, M. – LANDOVÁ, H. – TICHÁ. L. 2004. *Informační gramotnost: Teorie a prax v ČR.* [online] Národní knihovna : knihovnicka revue online, roč. 15, č. 1. s. 7-18 [cit. 2012. 11. 01.] Dostupné na internete: http://knihovna.nkp.cz/pdf/0401/0401007.pdf ISSN 18028772

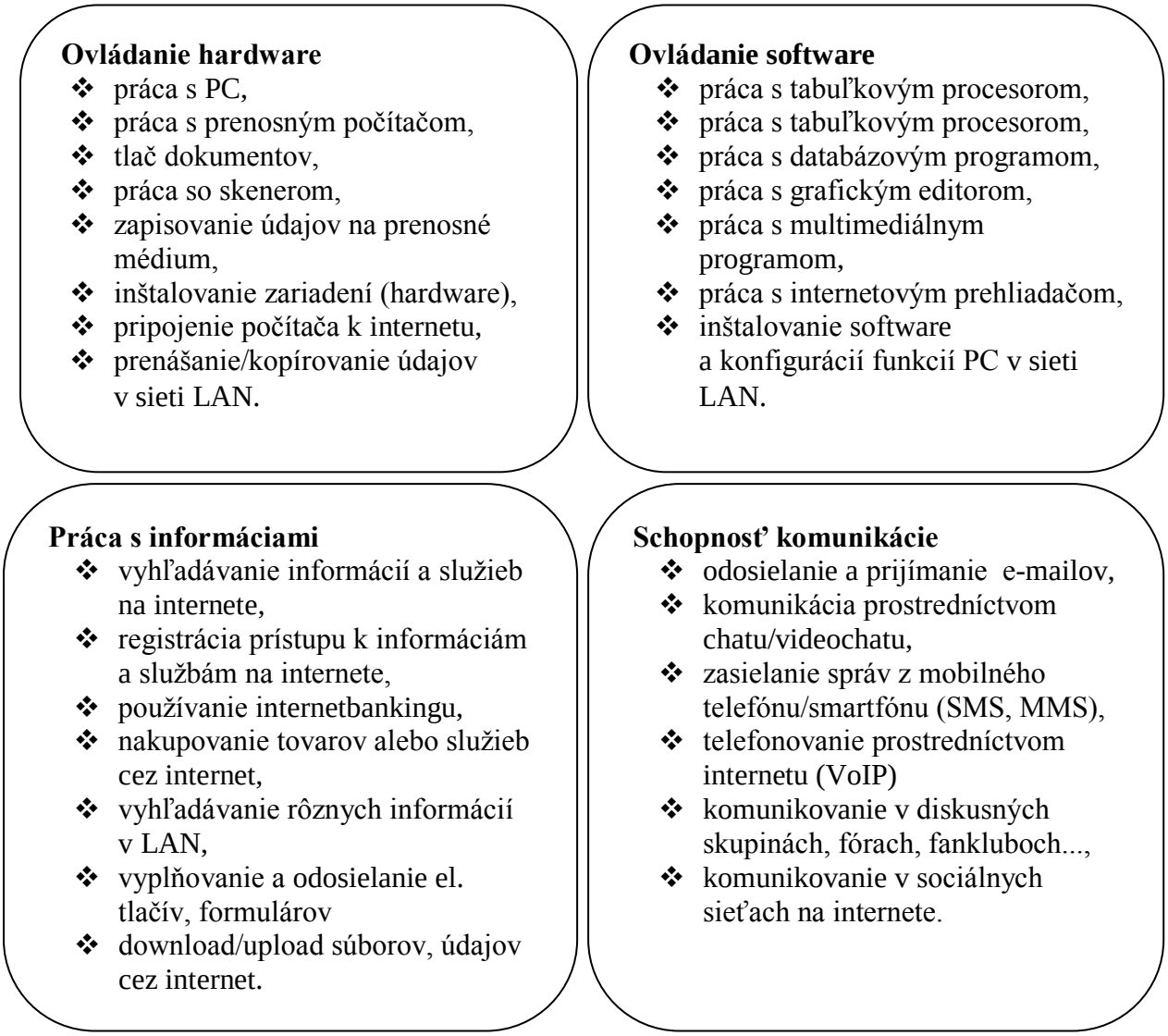
[5] VELŠIC, M. 2011. Digitálna gramotnosť na Slovensku 2011. Bratislava : Inštitút pre verejné otázky, 2011. 20 s. ISBN 9788089345335

ukazovateľa – indexu digitálnej gramotnosti (Digital Literacy Index – DLI). Tento index zahŕňa 28 indikátorov (otázok) merajúcich úroveň práce s modernou informačnou a komunikačnou technikou, jej aplikáciami a službami. Hodnoty indexov na bodovej stupnici sú tieto: 0 = digitálna negramotnosť do 1 = maximálna úroveň digitálnej gramotnosti.

Informačná gramotnosť obsahuje kritické uvažovanie, profesionálnu etiku, konceptualizáciu informačných potrieb, informačné ohodnotenie, organizáciu informácií, interakciu s informačnými profesionálmi a vytváranie efektívneho použitia informácií v riešení problému, rozhodovaní a výskume. Neodmysliteľnou súčasťou indikátorov informačnej gramotnosti sú:

- ovládanie hardware,
- práca s informáciami,
- ovládanie software,
- schopnosť komunikácie,
- znalosť informačných technológií z oblasti podnikového manažmentu,
- znalosť informačných systémov v komparácii s úrovňou riadenia.

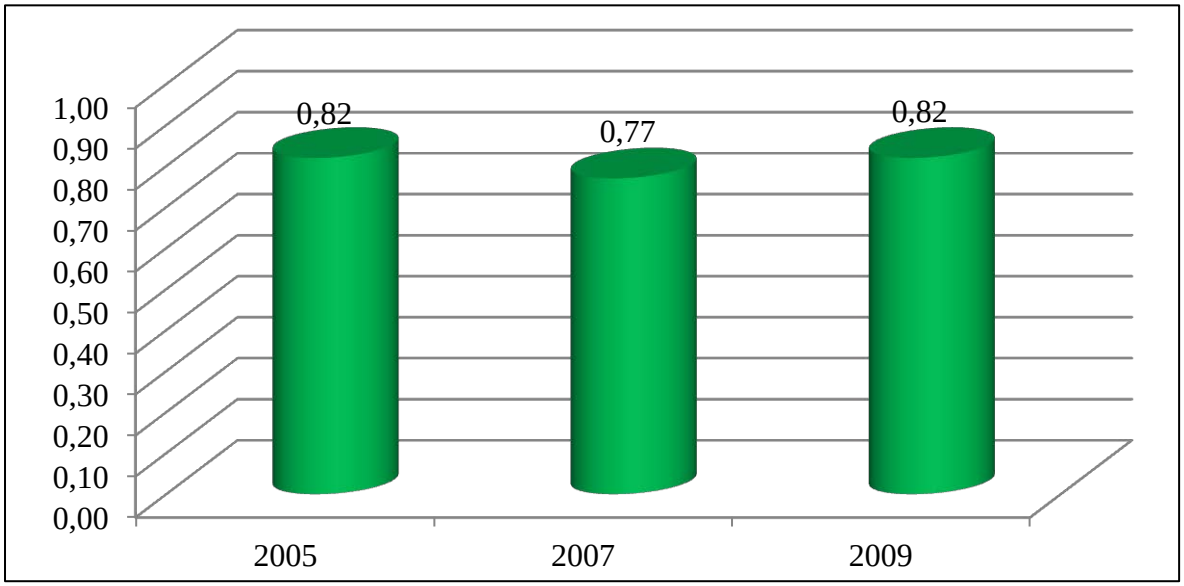
Obrázok 3: Indikátory informačnej gramotnosti



Zdroj: VELŠIC, M. 2011. Digitálna gramotnosť na Slovensku 2011. Bratislava : Inštitút pre verejné otázky, 2011. 20 s. ISBN 9788089345335, vlastné spracovanie

Inštitút pre verejné otázky od roku 2005 vykonáva reprezentatívny sociologický výskum na tému digitálnej gramotnosti a informatizácie spoločnosti.

Graf 2: Digitálna gramotnosť manažérov



Zdroj: VELŠIC, M. 2010. Digitálna gramotnosť a trh práce. Bratislava : Inštitút pre verejné otázky, 2010. 28 s. ISBN 9788089345274, vlastné spracovanie, dostupné údaje za roky 2005, 2007 a 2009

Z grafu vyplýva, že digitálna gramotnosť manažérov sa nezvyšuje od roku 2005 a v roku 2009 bola na rovnakej úrovni, čo je 0,82 bodu spomínaného indexu. V prieskume za rok 2011 osobitný údaj o digitálnej gramotnosti manažérov nie je dostupný. Všeobecne platí, že čím intenzívnejšie sú využívané informačno-komunikačné technológie v podniku, tým sa zvyšuje úroveň informačnej gramotnosti manažérov.

Manažéri pri svojej činnosti často venujú viac pozornosti samotnej kvalifikácii v oblasti informačno-komunikačných technológií a nie v oblasti efektívneho využitia. V teórii z oblasti zvyšovania informačnej gramotnosti manažérov podnikov sa uvádza **7 koncepcií** praktizovania podnikovej digitálnej gramotnosti:[6]

1. koncepcia snímania (scanning) informácií,
2. koncepcia informačných zdrojov,
3. koncepcia informačných procesov,
4. koncepcia informačného riadenia,
5. koncepcia budovania poznatkov,
6. koncepcia intuitívneho rozšírenia poznatkov,
7. koncepcia múdreho použitia informácií.

Nestačí len vedieť využívať nástroje informačno-komunikačných technológií, ale nutné je aj zvyšovať kvalifikáciu a vzdelávanie v oblasti informačnej bezpečnosti, pretože veľa bezpečnostných incidentov súvisí s nedostatočnou odbornou úrovňou znalostí. Dôležité je aj identifikovať bariéry vo vzdelávaní a nájsť vhodné mechanizmy na ich elimináciu. Ak

[6] BRUCE, S. 1997. The Seven Faces of Information Literacy. Adelaide : Auslib Press, 1997. 203 s. ISBN 1875145435

sú znalosti manažérov založené na zvládnutí moderných technológií, nastoľujú trendy, kedy aj zamestnanci organizácií budú priestorovo nezávislí.

Manažéri musia neustále novými informáciami znižovať svoju mieru entropie, nielen po teoretickej, ale aj praktickej stránke, implementovaním nových IT trendov do svojich podnikov a organizácií. Manažéri náležite vybavení profesijnými a kľúčovými kompetenciami a sústavne sa vzdelávajúci, pomáhajú podnikom včas reagovať na procesy odohrávajúce sa v prítomnosti a promptne rozhodovať o ďalších krokoch akceptovania reálnych podmienok podniku, vychádzajúc z poznania minulosti a schopnosti ich racionálne analyzovať. Schopnosť aktívneho využívania vedomostí a znalostí, zručností manažérov rozhoduje o udržateľnosti organizácie podniku, konkurencie schopnosti a jeho perspektívnom vývoji.

ZÁVER

Informatizácia, rozširovanie informačno-komunikačných technológií, rast počítačových sietí, turbulentné ekonomické procesy, nielen na trhu, ale aj v inovačných procesoch, kladú nekonvenčné požiadavky na manažérov. Podniky, organizácie môžu zabezpečovať svoj viacrozmerný a dynamický rozvoj len vtedy, ak sa vyporiadajú s výzvou permanentnej a plynulej obnovy svojich aktivít na stále vyššej úrovni v súlade so súčasnými národnými a svetovými trendmi. V tomto úsilí podnikov je rozhodujúca úloha manažérov nepopierateľná, cieľavedome musia vyhľadávať a vytvárať nové rozvojové príležitosti, vytvárať priestor pre uplatnenie tvorivých schopností spolupracovníkov, inovačnú podnikavosť a navodzovať postupy na zvládnutie potrebných zmien v podniku. Dosahovanie trvalej prosperity organizácie, podniku si vyžaduje zvyšovanie nielen produkcie, ale i rozvoj informačno-komunikačných technológií ako jeden zo strategických cieľov úspešnosti organizácie, podniku. Pre každú organizáciu v tomto smere informačno-komunikačné technológie poskytujú široké možnosti. Pomocou nich sa získavajú včasné informácie, ktoré sú podstatným krokom pre úspech organizácií, malých a stredných podnikov. Podmienkou úspešnosti manažérov vo všetkých oblastiach hospodárskej činnosti je získanie znalostí z oblasti informačno-komunikačných technológií a informačného manažmentu. Podniky, organizácie majú požiadavky na obsadenie manažérskych funkcií vzdelanými manažérmi, ktorí sú ochotní sa celoživotne vzdelávať a sledovať nové trendy vývoja v oblasti informačno-komunikačných technológií, vedomí si toho, že manažéri nesú konečnú zodpovednosť za úspech, či neúspech podniku, organizácie.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] BRUCE, S. 1997. The Seven Faces of Information Literacy. Adelaide : Auslib Press, 1997. 203 s. ISBN 1875145435

[2] DOMBROVSKÁ, M. – LANDOVÁ, H. – TICHÁ. L. 2004. *Informační gramotnost: Teorie a prax v ČR.* [online] Národní knihovna : knihovnicka revue online, roč. 15, č. 1. s. 7-18 [cit. 2012. 11. 01.] Dostupné na internete: http://knihovna.nkp.cz/pdf/0401/0401007.pdf ISSN 18028772

[3] HENNYEYOVÁ K. - ŠAJBIDOROVÁ M. 2007. Informačné a komunikačné technológie v práci manažérov v agropotravinárskom sektore. [online]. In *Acta oeconomica et informatica* 1/2007. [cit. 2012. 10. 13.]. Dostupné na internete: www.fem.uniag.sk/acta/download.php?id=408

[4] KHELEROVÁ, V. 2006. Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 2.vyd. Praha : Grada, 2006. 142 s. ISBN 8024716771

[5] LACKO, Ľ. *Aký by mal byť počítač pre top manažéra + test zdatnosti.* [online]. Infoware : č. 6- 7/2012. Dostupné na: http://www.itnews.sk/tituly/infoware/2012-08-16/c150518-aky-by-mal-byt-pocitac-pre-top-manazera-test-zdatnosti [cit. 2012. 10. 27.]

[6] Štatistický úrad Slovenskej republiky. *Prieskum o využívaní informačných a komunikačných technológií v podnikoch v januári 2011.* [online]. Bratislava : január 2012. č. 840- 0004/2012. [cit. 2012. 10. 11.]Dostupné na: http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=41771

[7] VELŠIC, M. 2010. Digitálna gramotnosť a trh práce. Bratislava : Inštitút pre verejné otázky, 2010. 28 s. ISBN 9788089345274

[8] VELŠIC, M. 2011. Digitálna gramotnosť na Slovensku 2011. Bratislava : Inštitút pre verejné otázky, 2011. 20 s. ISBN 9788089345335

LOGISTIKA, LOGISTICKÉ SLUŽBY A ICH POSKYTOVATELIA

LOGISTICS, LOGISTICS SERVICES AND THEIR PROVIDERS

***Brigita Boorová*[1]**

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Logistika, logistické služby, poskytovatelia logistických služieb, logistické centrá, outsourcing, outsourcing logistiky.

KEY WORDS
Logistics, logistics services, providers of logistics services, logistics center, outsourcing, outsourcing of logistics.

JEL Classification
L11, L53, L89, L91

ABSTRACT

The paper is focused on the logistics, logistics services and their providers. It consists of the definition of logistics, characteristics of logistics enterprises and logistics services and outsourcing of logistics. The basic aim of logistics is the best meeting the needs of customers. The customer is the most important link of the chain. In Slovakia, the outsourcing of logistics services in a wide range of uses. Logistics services providers are specialized enterprises engaged in logistics chains as the external partners. Criteria for the selection of providers are primarily quality of services offered, quality of staff and the price level in the field of services in the area. The purpose of logistics centers is constantly improve the quality of transport and related services they provide as well as the concentracion of the flow of goods and items. The main activity of the logistics center is delivering goods to customers the way you want in the required amount, nature and quality.

ÚVOD

Expanzia podnikov na rôzne trhy a ich rast vyvoláva silný tlak na koordinovaný pohyb všetkých hmotných, peňažných a informačných tokov. Tým sa vytvorili podmienky a požiadavky na vstup logistických koncepcií do riadenia činnosti podnikov, pričom sa začal integrovať a optimalizovať celý reťazec základných podnikových funkcií od nákupu, cez výrobu, až po odbyt. Vstup na konkurenčný trh vyžaduje nové globálne pohľady, ako na obchodnú, tak aj zásobovaciu stratégiu. Fungujúce zásobovanie má význam pre výkonnosť každého podniku, umožňuje podnikom zvyšovať konkurenčnú schopnosť na trhu.

[1] Ing. Brigita Boorová, interná doktorandka, školiteľ: prof. Ing. Andrej Dupaľ, CSc., Katedra manažmentu výroby a logistiky, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, brigita.boorova@euba.sk

Logistika je disciplína, ktorá sa zaoberá optimalizáciou, koordináciou a synchronizáciou všetkých činností, ktoré sú nevyhnutné na zabezpečenie pružného a ekonomického priebehu výrobného procesu pri optimálnych nákladoch. Tieto činnosti môžu zahŕňať službu zákazníkom, predvídanie dopytu, distribúciu informácii, vybavovanie objednávok, manipuláciu s materiálom a podobne. Tak, ako v ostatných činnostiach, i pri skladovaní a logistických operáciách využívajú výrobné spoločnosti, obchodné reťazce a iné spoločnosti čoraz častejšie outsourcing. To znamená, že realizujú tieto služby mimo svojej vlastnej štruktúry a spoliehajú sa na činnosť cudzích zdrojov. Mnohé zo spoločností vidia hlavnú výhodu outsourcingu logistických činností predovšetkým v úspore nákladov. Výhody takéhoto rozhodnutia sú však viaceré. Za najvýznamnejšiu sa dá označiť tá, že podnikateľský subjekt sa môže plne sústrediť na svoju vlastnú činnosť a činnosti súvisiace s distribúciou výrobkov prenechá logistickej spoločnosti. Dôkazom, že ide o výhodný proces ako pre výrobcu, tak i pre koncového zákazníka, je veľký rozmach logistiky a rozsiahla výstavba logistických centier a parkov.

Zmyslom logistických centier je najmä neustále zvyšovať kvalitu prepravy a súvisiacich služieb, ktoré poskytujú, ako aj koncentrácia toku tovarov a zásielok. Hlavnou činnosťou logistického centra je dodávanie tovaru zákazníkom požadovaným spôsobom v požadovanom množstve, druhu a kvalite a jeho druhotná činnosť spočíva najmä z udržovania potrebných zásob tovaru (suroviny, materiál v rôznom stupni rozpracovania alebo hotové výrobky uložené na sklad a pod.).

ČO JE LOGISTIKA ?

Odpoveď na túto otázku sa môže vzhľadom na jej rozsiahle pole činností zdať neľahká a vo väčšine prípadov ju treba zosúladiť s predmetom činnosti, ktorú má logistická koncepcia riešiť. Pre objasnenie pojmu uvádzame nasledovné definície logistiky od rôznych autorov.

Jedna z definícií, ktorú uviedli českí autori Sixta, Mačát znie: „Logistika je riadenie materiálového, informačného i finančného toku s ohľadom na včasné splnenie požiadaviek koncového zákazníka a s ohľadom na nutnú tvorbu zisku v celom toku materiálu. Pri plnení potrieb koncového zákazníka napomáha už pri vývoji výrobku, výbere vhodného dodávateľa, zodpovedajúcim spôsobom riadenia vlastnej realizácie potreby zákazníka (pri výrobe výrobku), vhodným premiestnením požadovaného výrobku k zákazníkovi a v neposlednom rade i zaistením likvidácie morálne i fyzicky zastaraného výrobku.[2]

Iná definícia hovorí že, „logistika je umiestnenie zdrojov alebo zásob v správnom čase, na správnom mieste, za správnu cenu a v správnej kvalite“[3]. Ďalšia definícia definuje logistiku ako „organizovanie, plánovanie, riadenie a výkon tokov tovarov vývojom a nákupom začínajúc, výrobou a distribúciou podľa požiadaviek finálneho zákazníka končiac tak, aby boli všetky požiadavky trhu splnené pri minimálnych nákladoch a minimálnych kapitálových výdavkoch.“[4]

V ďalšej definícii sa uvádza že, „Logistika je proces plánovania, realizácie a kontroly účinného a hospodárneho toku a skladovania surovín, nedokončenej výroby, výrobkov a

[2] SIXTA, J. - MAČÁT, V. 2005. *Logistika teorie a praxe.* Brno: CP Books, a.s., 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3. s. 25.

[3] RUSHTON, A. – CROUCHER, P. – BAKER, P. 2006. *The Handbook of Logistics and Distribution Management.* 3rd ed. London : Kogan Page, 2006. 613 s. ISBN 0749446692. s. 6.

[4] GROS, I. 1995. *Logistika ano či ne?* In: Logistika: Měsíčník Hospodářských novin. ISSN 12211-0957, 1995, roč. I., č. 3, s. 58–59.

služieb a s nimi súvisiacich informácii z miesta vzniku do miesta spotreby za účelom uspokojenia požiadaviek zákazníka.“[5]

Veľmi cenná je aj definícia logistiky z hľadiska výrobného podniku, ktorú uviedli Dupaľ, Brezina: „Logistikou z hľadiska výrobného podniku rozumieme systémové plánovanie, synchronizáciu, riadenie, realizáciu a kontrolu vonkajšieho a vnútorného materiálového toku a s ním spojeného informačného toku s tým cieľom, aby sme zabezpečili optimálny priebeh výrobného procesu. Je zameraná na uspokojovanie potrieb zákazníka ako na konečný efekt a tento sa snaží dosiahnuť s čo najväčšou pružnosťou, presnosťou a hospodárnosťou.“[6]

Základným cieľom logistiky je optimálne uspokojovanie potrieb zákazníkov. Zákazník je najdôležitejším článkom celého reťazca. Od neho vychádzajú informácie o požiadavkách na zabezpečenie dodávky tovarov a s ňou súvisiacich ďalších služieb. U zákazníka taktiež končí logistický reťazec zabezpečujúci pohyb materiálu a tovaru.[7]

LOGISTICKÝ REŤAZEC

Logistický reťazec integruje procesy zaisťujúce pohyb materiálu, polotovarov a výrobkov a služieb od získavania surovín až po konečnú spotrebu. Pojem logistický reťazec je presnejšie definovaný tak, že „označuje také dynamické prepojenie trhu spotreby s trhom zdrojov (surovín, materiálov a polotovarov) z hmotného aj nehmotného hľadiska, ktoré vychádza z požiadavky koncového zákazníka a ktorého cieľom je pružné a hospodárne uspokojenie tohto požiadavku koncového článku reťazca.“ [8] Hmotný tok je doplnený nehmotnou stránkou, spojenou s prenosom informácií ale aj financií. Hmotná stránka logistického reťazca, tvorená osobami a vecami, spočíva v uchovávaní a premiestňovaní vecí schopných uspokojiť danú potrebu koncového zákazníka alebo vecí podmieňujúcich uspokojenie. [9] Nehmotnú časť logistického reťazca potom tvorí premiestňovanie a uchovávanie informácií a financií potrebných k realizácii hmotného toku. Logistický reťazec je hodnototvorným reťazcom, teda procesy, ktoré v ňom prebiehajú po smere toku pridávajú hodnotu produktu pre koncového zákazníka. Pridanie hodnoty pritom nemusí a obvykle ani nemá len výrobný charakter. Hodnotu pre koncového zákazníka môže v reťazci pridať aj napr. poskytovaná sprievodná služba, či doprava, ktorá hotový výrobok činí disponibilným a približuje ho k miestu spotreby. Nadbytočné procesy a operácie, ktoré hodnotu nepridávajú je potrebné redukovať a celý prietok neustále optimalizovať.

Prvky integrovaného logistického reťazca sa v teórii obvykle delia na aktívne a pasívne. Medzi pasívne prvky sa zaraďujú veci, ktoré reťazcom prebiehajú. Jedná sa najmä o materiál, nedokončené a hotové výrobky, obaly a odpady, nosiče informácií ale aj iné prvky. Za aktívne sa potom považujú tie prvky, ktoré uskutočňujú logistické funkcie a operácie s pasívnymi prvkami. Sú to ľudia, technické prostriedky a zariadenia a kanály.[10]

---

[5] BOWERSOX, J. – CLOSS, J. 1996. *Logistical management: the integrated supply chain process*. 1st ed. New York : McGraw-Hill, 1996. 730 s. ISBN 0070068836. s. 4.

[6] DUPAĽ, A. – BREZINA, I. 2006. *Logistika v manažmente podniku.* Bratislava: SPRINT vfra, 2006. 326 s. ISBN 80-89085-38-5. s. 11.

[7] SIXTA, J. - MAČÁT, V. 2005. *Logistika teorie a praxe.* Brno: CP Books, a.s., 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3. s. 43.

[8] PERNICA, P. 1998. *Logistický management : teorie a podniková praxe.* Vyd. 1. Praha : Radix, 1998. 660 s. ISBN 8086031136. s. 111.

[9] ŠTUSEK, J. 2007. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Vyd. 1. Praha : C.H. Beck, 2007. 227 s. ISBN 9788071795346. s. 31.

[10] PERNICA, P. 2005. *Logistika (Supply chain management) pro 21. století.* Vyd. 1. Praha : Radix, 2005. 1699 s. ISBN 80-86031-59-4.

Riadenie integrovaných logistických hodnototvorných reťazcov a celých sietí sa zvykne označovať anglickým pojmom Supply Chain Management (SCM), ktorý sa udomácnil aj v stredoeurópskom prostredí. Prepojenie logistických funkcií a pohľad na ne ako na integrovaný celok, prináša rad výhod (nákladové, riadiace a ďalšie). Koncepcia SCM do integrácie navyše zahŕňa aj prvotného dodávateľa a koncového zákazníka, čo je základný rozdiel oproti tradičnému poňatiu logistiky.[11] Pohľad SCM uprednostňuje jeden celok, pred sériou rozdelených elementov ako napr. obstarávanie, výroba, distribúcia a pod. Uprednostňuje strategické plánovanie a rozhodovanie pred operačným. Ukazuje výhody najmä pre oblasť skladovania, kde si koordinovaní partneri nemusia tvoriť veľké a nákladné poistné zásoby. Ako cestu k úspechu radí upriamiť pozornosť na zdieľanie informácii a prepojenie informačných systémov, čo umožní sledovanie dopytu a zásob pozdĺž celého reťazca.

Štruktúra logistických reťazcov môže byť formulovaná rozdielne, ale v podstate rozoznávame tri základné typy reťazcov:

- *Tradičný typ reťazca s pretržitými tokmi.* Na základe analýzy predaja sa uzatvárajú zmluvy s dodávateľmi a realizujú sa obchody. Cieľom je dosiahnuť úspory pre podnik v oblasti nákladov realizácie obchodov vo veľkých dodávkach (využitie rabatov, zmien ceny). Rozhodujúca je schopnosť podniku promptne reagovať na požiadavky zákazníkov, a tým znižovať množstvo výrobkov, ktoré treba uskladňovať. Materiálové toky fungujú podľa push princípu (tlakový princíp), pohyb informácií má sériový charakter.
- *Reťazce s kontinuálnymi tokmi.* Má jednoduchšiu štruktúru vyplývajúcu z chýbajúceho skladu. Podnik sa snaží o dodávku materiálov a surovín JIT (presne načas). Podobne ako v predchádzajúcom reťazci, aj tu má prenos informácií sériový charakter. Naopak, prenos materiálu je realizovaný pull princípom (ťahovým princípom).
- *Reťazce so synchrónnym tokom.* Je to ideálny typ reťazca, dokáže pružne reagovať na zmeny v dopyte. Skladá sa len z dodávateľov, samotnej výroby a kompletizácie výrobkov a zákazníkov. Materiálový tok je v tomto prípade plynulý, bez zbytočných prerušení a zásob. Prenos informácií má paralelný charakter, na ktorého vrchole je riadiaci článok, ktorý potrebuje presné a včasné informácie, aby mohol realizovať všetky procesy v reťazci. Dôležitá je schopnosť predikcie budúceho vývoja a výber najlepšieho variantu.[12]

POSKYTOVATELIA LOGISTICKÝCH SLUŽIEB

Poskytovatelia logistických služieb sú špecializované podniky zapájajúce sa do logistických reťazcov ako externí partneri, najčastejšie voči výrobcom hmotného tovaru (predávajúcim), ktorým poskytujú individualizované služby, a to od prepravy dielov, komponentov či hotových výrobkov alebo ich skladovanie, triedenie až po – doposiaľ menej bežné – preberanie plnej zodpovednosti za logistické uspokojenie zákazníkov, tzn. vrátane riadenia procesov v logistických reťazcoch na základe vlastného knov – how. Využívanie externých logistických služieb je dlhodobo na vzostupe, pričom sa dramaticky znižuje počet využívaných poskytovateľov. Kritéria výberu poskytovateľov sú predovšetkým kvalita ponúkaných služieb, kvalita zamestnancov, cena a úroveň skúseností v medzinárodnej a vnútroštátnej preprave, resp. skúsenosti v danom sektore ekonomiky a danej oblasti služieb.

---

[11] RUSHTON, A. – CROUCHER, P. – BAKER, P. 2006. *The Handbook of Logistics and Distribution Management.* 3rd ed. London : Kogan Page, 2006. 613 s. ISBN 0749446692. s. 29.

[12] DUPAĽ, A. – BREZINA, I. 2006. *Logistika v manažmente podniku.* Bratislava: SPRINT vfra, 2006. 326 s. ISBN 80-89085-38-5. s. 25.

Partnerstvo s poskytovateľmi logistických služieb sa vyvíja smerom k dlhodobým zmluvným vzťahom (strategickým alianciám), najdôležitejším predpokladom pre ich uzatvorenie je dôveryhodnosť poskytovateľa.[13]

Najčastejším odberateľom logistických služieb sú výrobcovia hmotných tovarov, ktorým poskytujú logistické firmy individualizované služby prispôsobené podmienkam výroby daného podniku. Široké spektrum poskytovaných služieb pokrýva prepravu dielov, komponentov, hotových výrobkov, ich skladovanie, triedenie a kompletizáciu, až po preberanie úplnej zodpovednosti za všetky podnikové procesy súvisiace s logistikou alebo jej plánovaním a riadením.

Pri poskytovaní logistických služieb dochádza k rôznym komplikovaným právnym vzťahom. Na procese poskytovania služieb v logistickom centre sa veľmi často podieľajú viaceré subjekty s rôznou právnou formou, ktoré môžu mať sídlo v rôznych štátoch, čím dochádza k aplikácií zmlúv rôznych typov a charakterov.

Na Slovensku nie je oficiálna definícia poskytovateľov logistických služieb, podľa zákona môžu poskytovatelia vystupovať len ako zasielatelia.

Zasielateľstvo sa v SR začalo znovu rozvíjať až od roku 1990 odkedy stratil ČECHOFRACHT monopolné postavenie na vykonávanie medzinárodného zasielateľstva v bývalom Československu. V roku 1992 vznikol Zväz zasielateľov Slovenska (ZZS) ako profesné združenie zasielateľských firiem v SR. V súčasnosti má 93 riadnych a 24 pridružených členov. V roku 2002 sa transformoval na Zväz logistiky a zasielateľstva SR. Zväz je právnickou osobou združujúcou podnikateľov, ktorí podnikajú v oblasti logistiky a zasielateľstva, ktorí spĺňajú všetky podmienky pre výkon tejto profesie podľa Zákona o živnostenskom podnikaní, ktorí súhlasia s cieľmi ZLZ SR a zaviazali sa dodržovať Stanovy ZLZ SR. Pridruženými členmi sa môžu stať i ďalšie subjekty, ktoré majú s odborom zasielateľstva a logistiky spoločné záujmy. Zasielateľstvo v SR zápasí s množstvom problémov, ktoré tiež vyplývajú z neujasneného právneho postavenia zasielateľa. Zasielateľstvo po nadobudnutí účinnosti (1.9. 1996) zákona NR SR č. 168/1996 Z.z. o cestnej doprave, ktorý zrušil zákon č. 68/1979 Zb. o cestnej doprave a vnútroštátnom zasielateľstve, nie je „špeciálne upravené“. Z oblasti zasielateľstva je právne upravená len zasielateľská zmluva a to v zákone č. 513/1991 Zb. (Obchodný zákonník) v znení neskorších predpisov. *Zasielateľstvo* je koncesovanou živnosťou podľa zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších zmien a doplnkov.
Je potrebné tu zvýrazniť rozdiel medzi zasielateľstvom (koncesovaná živnosť) a sprostredkovaním dopravy (ohlasovacia živnosť). Zasielateľstvo je tiež definované podľa platnej STN (Slovenská technická norma) 01 8500 „Základné názvoslovie v doprave“ ako obstaranie prepravy vecí, popr. ďalších úkonov s prepravou súvisiacich, vlastným menom a na cudzí účet. Vzhľadom na to, že aj pre nepochopenie postavenia zasielateľa a jeho úlohy v trhovom hospodárstve, Zväz logistiky a zasielateľstva SR vypracoval definíciu zasielateľa, ktorá vychádza z definície FIATA (Medzinárodná asociácia združení zasielateľov). *Zasielateľ.* V zmysle ustanovení živnostenského zákona, Obchodného zákonníka a jeho ustanovení (§ 601 – 629, ďalej § 577 – 600) je definovaná koncesovaná živnosť zasielateľa takto: ***Preambula:*** Tuzemskej alebo medzinárodnej výmeny tovarov sa zúčastňujú spravidla tri subjekty. Prepravca, zasielateľ a dopravca. Prepravca (príkazca) sa podieľa na zmene vlastníctva tovaru, zasielateľ sa podieľa na celkovom zabezpečení týchto zmien a dopravca sa podieľa na premiestnení tovaru. *Definícia*: Vymedzenie definície zasielateľa vyplýva zo znení jednotlivých paragrafov "Obchodného zákonníka" a základnou úpravou pre jej stanovenie je "Zasielateľská zmluva", ktorou sa zaväzuje zasielateľ príkazcovi, že mu vo vlastnom mene a na jeho účet obstará prepravu vecí z určitého miesta do určitého iného miesta a ďalšie služby s

[13] Logistický monitor. [online]. [cit. 09..02.2012]. Dostupné na internete: <http://www.logistickymonitor.sk/index.php?option=com_content content&task=view&id=841&Itemid=6>.

tým spojené, a príkazca sa zaväzuje zaplatiť zasielateľovi odplatu. Zasielateľovi prislúcha zmluvná odplata alebo ak nebola dohodnutá, odplata obvyklá v čase dojednania zmluvy pri obstaraní podobnej prepravy. Okrem toho má zasielateľ nárok na úhradu potrebných a užitočných nákladov, ktoré zasielateľ vynaložil za účelom splnenia svojich záväzkov. Okrem toho má zasielateľ nárok na úhradu nákladov, ktoré účelne vynaložil pri plnení svojho záväzku (§ 607, ods. 1 Obchodného zákonníka). Vzhľadom na to, že v odplate zasielateľa sú zahrnuté značné náklady (hlavne za prepravu), má zasielateľ nárok na zaplatenie zálohy, ktorú je príkazca povinný poskytnúť aj keď to v zasielateľskej zmluve nebolo dohodnuté (§ 607, ods. 2 Obchodného zákonníka). Zabezpečenie prepravy z miesta odoslania do miesta určenia je špecifickou komplexnou službou, pri ktorej jednotlivé úkony zasielateľa sú vzájomne prepojené a nadväzujú na seba a jednotlivé prijímané čiastkové služby, z ktorých sa skladá zabezpečenie prepravy sú pre zasielateľa vlastnými nákladmi. Zasielateľská zmluva je vždy obchodnou zmluvou a je typom komisionárskej zmluvy. Je vždy absolútnym obchodom. Zasielateľ je manažérom prepravy a má povinnosť vynaložiť odbornú starostlivosť pri realizácii záväzkov vyplývajúcich zo zmluvy. Jeho úlohou, pri zohľadnení minimalizácie prepravných nákladov, minimalizácie rizík vyplývajúcich z prepravy, je zabezpečiť optimálny priebeh prepravy tovaru zo zdroja do cieľa. Je spojnicou medzi prepravcom a dopravcom, medzi výrobcom a spotrebiteľom, medzi exportérom a importérom. Je tvorcom ceny za prepravu. Zasielateľ poskytuje balenie a označovanie tovaru, volí vhodný dopravný prostriedok, zabezpečuje potrebné služby pri colnom odbavovaní tovaru, môže ručiť za colný dlh. Zabezpečuje poistenie tovaru počas prepravy a skladovania, poskytuje služby pri vystavovaní potrebných sprievodných a iných dokladov, chráni záujmy prepravcu. Zasielateľ nakupuje služby dopravcov (dopravné kapacity), prípadne služby iných zasielateľov, ktoré potom predáva svojim zákazníkom, aktívne sa spoluzúčastňuje na celkovej realizácii jednotlivých obchodných operácii. Napomáha urýchlenému toku finančných prostriedkov za predávaný tovar vydávaním dokumentov akceptovaných finančnými inštitúciami a colnými úradmi. Zasielateľ ako znalec dopravných prostriedkov a majúci prehľad o cenovej situácii na dopravnom trhu ponúka nové prepravné spojenia a najvhodnejšie formy. Kombinovaním zásielok a foriem dopravy je racionalizátorom prepravného procesu. K tomuto procesu využíva dopravné prostriedky, zariadenia, terminály, výpočtovú a spojovú techniku a svoje spojenia v zahraničí. Na požiadanie prepravcu poskytuje svoje informačné systémy o pohybe tovaru, od miesta nakládky až po miesto vykládky. Zasielateľ vo vzťahu k dopravnému prostriedku je neutrálny a spolupracuje so všetkými dopravcami t.j. využíva najvhodnejšie dopravné prostriedky. Ustanovenia Obchodného zákonníka upravujúce činnosť a postavenia zasielateľa sa použijú len pokiaľ medzinárodné zmluvy, ktorými je Slovenská republika viazaná neobsahujú odlišnú úpravu (napríklad Dohovor CMR, ktorý bol uverejnený v Zbierke zákonov pod č. 11/1975 Zb.). Ak zasielateľ uzavrie zmluvu podľa ustanovení Dohovoru CMR má postavenie dopravcu v plnom rozsahu. Zodpovedá za uskutočnenie prepravy, ručenie za škody na prepravovanom tovare, účtuje za celý prepravný úkon a plne kontroluje vykonávanie prepravy bez zásahu odosielateľa do zabezpečovacích prác. Podľa platných zákonov Slovenskej republiky, môže profesiu "zasielateľ" vykonávať len držiteľ koncesie, ktorú obdrží právnická alebo fyzická osoba len za predpokladu splnenia stanovených kritérií. [14]

Poskytovateľ logistických služieb sa pri výkone svojej činnosti stretáva s dvomi protichodnými záujmami. Na jednej strane zákazník so svojimi vysokými nárokmi na kvalitu a cenu a na druhej strane dodávateľ, ktorý sa snaží riešiť vzniknuté problémy a prípadnú zodpovednosť za ne preniesť na logistického poskytovateľa. V takýchto prípadoch záleží len na skúsenostiach poskytovateľa a na stabilite jeho logistického konceptu, aby takúto situáciu dokázal zvládnuť. Strategický vzťah s kvalitným poskytovateľom logistických služieb prináša

[14] GNAP, J. *Čo je zasielateľstvo.* In Zväz logistiky a zasielateľstva SR . [online]. [cit. 09.02.2012]. Dostupné na internete: <http://www.zlz.sk/sk/informacie-o-zvaze/čo-je-zasielatelstvo.html>.

firmám mnohé benefity. Pre svojich klientov vytvára nevyhnutné predpoklady na ďalší rozvoj ich činností. Ak zákazník akceptuje jeho aktívnu účasť v procese supply – chain management, dokáže redukovať vplyv cyklických alebo sezónnych výkyvov na výrobné a montážne procesy. Strategický vzťah aktivizuje procesy analýz firemných procesov. Podieľa sa na modelovaní nových logistických konceptov a systémov pre konkrétne situácie. Optimalizuje logistické toky a prispieva k znižovaniu nákladov. Na kvalitu poskytovateľa logistických služieb sa v súčasnosti kladie mimoriadny dôraz. Zaujímavou formou spolupráce je napríklad tzv. open – book kontrakt: zákazník má od logistického poskytovateľa k dispozícii kompletnú kalkuláciu nákladov za zmluvnú činnosť a vopred odsúhlasenú maržu ako odmenu pre poskytovateľa. Na trhu nachádza stále častejšie uplatnenie. Firmy sa preto zameriavajú na kvalitu dodávateľov a ich výrobných procesov. Mnohí dodávatelia totiž dokážu vytvoriť podľa zadaných parametrov fungujúci model „šitý“ na mieru.

POSKYTOVATELIA 3PL

Poskytovatelia 3PL (Third Party Logistics Provider) je poskytovanie logistických služieb na úrovni individualizovaných prepravných, skladových a ďalších služieb vrátane podávania informácií o zásielkach, konsolidácii a dekonsolidácii zásielok až po prevzatie realizácie celého logistického reťazca.[15]

3 PL je na úrovni zasielateľstva, tzn. že výrobca využíva komplexný reťazec zasielateľských služieb. Poskytovateľ logistických služieb rieši zadania prostredníctvom outsourcingovej logistiky. Využíva už komplexný reťazec zasielateľských služieb.[16]

Medzi hlavné dôvody prečo používať 3PL patria:

- úspora času**:** outsourcing logistických funkcií uvoľňuje zdroje, ktoré sa môžu zamerať na hlavné úlohy spoločnosti,
- pretože niekto iný to môže zvládnuť lepšie**:** aj keď máte dostupné zdroje, iná spoločnosť v rámci dodávateľského reťazca môže byť schopná zabezpečiť lepšie výstupy, jednoducho vďaka svojej pozícii v dodávateľskom reťazci, odbornejšiemu prístupu a úsporám z obratu,
- delenie zodpovednosti: 3PL spoločnosti sú schopné prevziať a zároveň rozdeliť a kontrolovať zodpovednosti, aby vyladili dodávateľské reťazce k maximálnej efektívnosti,
- zdieľanie zodpovednosti: 3PL spoločnosti sú schopné zdieľať zodpovednosť za riadenie globálneho prepravného reťazca, preddefinované úrovne zásob a včasnosť dodávok ako surovín / materiálu, tak hotových výrobkov,
- k reengineeringu distribučnej siete: logistický outsourcing môže znamenať veľmi rýchlu cestu k preprojektovaniu distribučnej siete tak, aby zodpovedala požiadavkám globálneho trhu a obstála v ostrej konkurencii.[17]

---

[15] PERNICA, P. 2005. *Logistika (Supply Chain Management) pro 21. století*, 3. díl. Praha: Radix, spol. s r. o., 2005. 1699 s. ISBN 80-86031-59-4. s. 1061.

[16] ABRMANOVÁ, P. – BOOROVÁ, B. 2011. *5PL Nový trend v logistike.* In: *Procesný manažment v rozvoji podnikov na Slovensku - I: zborník príspevkov z vedeckého seminára KMVaL (pri príležitosti Týždňa vedy):* [elektronický zdroj]. Bratislava: Katedra manažmentu výroby a logistiky FPM EU, 2011. ISBN 978-80-225-3360-7, s. [1-5].

[17] BDP WAKESTONE. [online]. [cit. 09.02.2012]. Dostupné na internete: <http:// www.bdp-wakwstone.sk/produkty/3pl-konvencne-logistik>.

POSKYTOVATELIA 4PL A 5PL

4PL (Fourth Party Logistics Providers) je logistický poskytovateľ, ktorý kompletne integruje svoj zákaznícky dodávateľský reťazec - spravovania zdrojov, schopností a technológií všetkých strán (vlastnú organizáciu a ostatných poskytovateľov služieb) a dodáva tak úplné riešenie dodávateľských reťazcov. Je nepravdepodobné, aby 4PL niekedy dominovala logistike alebo oblasti dodávateľských reťazcov, ale môže sa stať tým pravým riešením pre niektorých klientov.

Medzi oblasti ktoré prinášajú úžitok patria:

- úspora nákladov na manažment dodávateľského reťazca,
- pokrytie a manažment dodávateľského reťazca pre rozsiahlejšiu geografickú oblasť,
- poskytnutie úplnej nezávislosti,
- generovanie dostatočnej pridanej hodnoty na rozdiel od konvenčnej 3PL, predovšetkým tam, kde sú dobre definované cesty a pohyby veľkého objemu tovaru,
- mimo to, manažment dodávateľských reťazcov je väčšinou oveľa viac považovaný za súčasť hlavných aktivít spoločnosti oproti potrebnej IT, ktoré si spoločnosti privykli outsourcovať. [18]

Nový[19] trend v logistike sa označuje ako 5PL. Je úzko prepojený s 3PL a 4PL. Treťou poskytovateľskou stranou logistických služieb sú podniky, ktoré poskytujú outsourcing, alebo sú všetky logistické služby a všetky funkcie riadenia formou dodávateľského reťazca. Štvrtá strana logistiky je integrátorom, ktorý zhromažďuje prostriedky, možnosti a technológie pre tvorbu a prevádzku komplexných riešení dodávateľských reťazcov. Od príchodu služby 4PL medzinárodná logistika skúma vývoj piatej strany logistických služieb, t.j. realizácia v plnom rozsahu prevádzky elektronického verejného obstarávania. Hlavnou funkciou 5PL je súhrn požiadaviek z 3PL ohľadom veľkého objemu rokovania o výhodnejších cenách. Vznikajúci sektor 5PL je pripísaný k poskytovateľovi logistických služieb, ktorí plánujú, organizujú, a realizujú riešenie logistiky v prospech jednej zo zmluvných strán, pri ktorom využívajú príslušné technológie.

V časoch recesie sa pochopiteľne snaží každý získať čokoľvek, čo ho môže dostať do vnútra biznisu. Preto sa stáva, že aj malé firmy sa tvária, že ponúkajú 4PL a v súčasnosti i 5PL, čo však v skutočnosti nie je pravda. Mnohé firmy sa skrývajú za falošné reklamy, ktoré nekorešpondujú so skutočnosťou. Nestačí mať pri tom samostatnú divíziu, ktorá ponúka len poradenstvo. Dôležité je, aby pracovala v absolútnom režime neutrálneho poskytovateľa. Prvkom, ktorý tento stav komplikuje, je skutočnosť, že logistickí pracovníci sú pod tlakom ponúknuť v prvom rade pre zákazníka svoje 4PL služby. Vtedy sa ale v žiadnom prípade nedá hovoriť o objektívnom poradenstve.

Pri súčasnom globalizačnom trende je zastarané používať termín 4PL. Doprava, či zásobovanie sa dajú riadiť aj bez výraznej taktickej práce. Kladie sa tu stále viac dôraz na komunikačné schopnosti logistických manažérov. Mimoriadne dôležitý je preto vedúci logistický riadiaci systém, ktorý si firma zvolí. Ide o prepojenie poskytovateľov logistických a dopravných služieb s dôrazom na priechodnosť, kvalitu, výkon a cenu. Víziou je transparentný bezpapierový logistický reťazec formou 5PL.[20]

---

[18] BDP WAKESTONE. [online]. [cit. 09.02.2012]. Dostupné na internete: <http:// www.bdp-wakwstone.sk/produkty/4pl-logisticky-outsourcing>.

[19] ABRMANOVÁ, P. – BOOROVÁ, B. 2011. *5PL Nový trend v logistike.* In: *Procesný manažment v rozvoji podnikov na Slovensku - I: zborník príspevkov z vedeckého seminára KMVaL (pri príležitosti Týždňa vedy):* [elektronický zdroj]. Bratislava: Katedra manažmentu výroby a logistiky FPM EU, 2011. ISBN 978-80-225-3360-7, s. [1-5].

[20] ŠIPOŠOVÁ, A. 2011. *Zasielateľstvo a logistika: Globálna logistika a demystifikácia 4PL.* In: Transport a logistika, 2011, roč. 13, s. 76.

5PL sú virtuálni poskytovatelia logistických služieb a prinášajú iný pohľad, vedomostí, skúseností, technológie, nový proces a zlepšenie dodávateľského reťazca.

POSKYTOVATELIA LLP

LLP (Lead Logistics Provider) – vedúci poskytovateľ logistických služieb, sa od poskytovateľov 4PL a 5PL líši vlastnou logistickou sieťou a využíva sa najmä v automobilovom priemysle. Byť Lead Logistics Provider znamená navrhnúť a riadiť zmeny v rámci celého dodávateľského reťazca tak, aby vyhovovali meniacemu sa obchodnému prostrediu a požiadavkám zákazníkov. Uskutočňuje sa to neustálym zlepšovaním a znižovaním nákladov, zavádzaním úsporných logistických procesov a optimalizácie logistickej siete.

Koncept LLP znamená outsourcovanie spravidla celého logistického systému klientskej firmy (tzv. inbound a outbound logistiky) a samozrejme má aj vlastný odborný personál. Konkrétne, *v zásobovacej časti klientových logistických reťazcov:*

- riadi dodávateľov klientových výrobných závodov, spracováva informácie pre dodávateľov,
- optimalizuje a vykonáva prepravu medzi dodávateľmi a výrobnými závodmi klienta, resp. riadi zapojených dopravcov,
- konsoliduje dodávky od rôznych dodávateľov, ak je treba, prevádzkuje sklady alebo cross-dockové centrá umiestnené medzi závodmi dodávateľov a závodmi klienta.

U distribučných častí reťazcov:

- riadi vzťahy so zákazníkmi,
- optimalizuje a vykonáva prepravu „z domu do domu“ medzi výrobnými závodmi, distribučnými centrami, a predajcami (zákazníkmi), poprípade zaisťuje funkcie operátora multimodálnej dopravy či riadi (prevádzkuje) distribučné centrá,
- zaisťuje ostatné logistické a technické služby,
- zaisťuje poisťovacie služby a riadi riziká.

V oboch častiach kontroluje procesy z hľadiska dodržiavania dodacích lehôt, sleduje kvalitu procesov, vykonáva finančnú kontrolu procesov a podáva hlásenia.[21]

CHARAKTERISTIKA LOGISTICKÉHO CENTRA

Logistické centrum sa dá charakterizovať ako lokálny dodávateľský a distribučný uzol, ktorý poskytuje rôznorodosť logistických služieb, vrátane služieb s pridanou hodnotou. Je to centrálny článok, ktorým prechádzajú logistické reťazce medzi dodávateľmi a odberateľmi. Uskutočňuje triedenie, kompletizáciu a konsolidáciu tovaru, spravidla v prietokovom (tranzitnom) režime. Predmetom logistického reťazca je súbor hmotných a nehmotných predovšetkým informačných tokov, prebiehajúcich vo viacerých dodávajúcich a odberajúcich článkoch, ktorých štruktúra je odvodená od požiadavky čo najflexibilnejšie vyhovieť potrebe koncového zákazníka. Dodávateľom môže byť právnická, fyzická osoba, oddelenie podniku, dodávajúcich tovar, či poskytujúce služby jednému alebo viacerým odberateľom. Základným konceptom logistického podniku (centra) je ekonomizácia nepriamych dodávateľsko – odberateľských materiálových väzieb, zvoz dodávok do logistického centra a rozvoz dodávok k odberateľom, úspora prepravných a skladovacích nákladov. Začleniť sa do logistického centra predstavuje pre stredne veľké podniky príležitosť, ako dosiahnuť na nové trhové

[21] Podľa: PERNICA, P. 2005. *Logistika (Supply Chain Management) pro 21. století*, 3. díl. Praha: Radix, spol. s r. o., 2005. 1699 s. ISBN 80-86031-59-4. s. 1067-1069.

požiadavky v kooperatívnom spojení s partnermi. Logistické centrum je uzlovým bodom, v ktorom sa stýkajú dopravné prostriedky rôznych druhov dopravy. Ponúka optimálne podmienky pre tvorbu kombinovaných prepravných reťazcov, napríklad cestná – železničná – cestná doprava, cestná – železničná – námorná – cestná doprava a pod. Dopyt po alternatívnych druhoch dopravy zvyšuje podnikateľskú flexibilitu a zabezpečuje trvalú kvalitu logistických výkonov a činností. Umiestnením logistického centra pri dopravnom uzle kombinovanej dopravy sa dá dlhodobo zabezpečiť zvýšenie výkonu železničnej a vodnej dopravy na prepravnom trhu.

V praxi sa často pojem logistické centrum zamieňa s logistickým parkom. Logistický park je vyhradený územný priestor, v ktorom jeden alebo viacerí poskytovatelia služieb vykonávajú všetky činnosti spojené s dopravou, logistikou a distribúciou tovaru. Logistické parky sú na rozdiel od logistických centier zriaďované najmä na účel podpory výroby. V logistických parkoch sa poskytujú služby aspoň v takom rozsahu, ako v logistických centrách, pričom logistické centrum môže byť súčasťou logistického parku. Logistický park je špecifickým prípadom priemyselného parku. Najväčší rozdiel je predovšetkým v spôsobe financovania. Tieto objekty sú koncipované ako verejné a teda prístupné podnikateľskej verejnosti. Z toho dôvodu sa na ich výstavbe podieľa štát a dbá na to, aby zabezpečil rovnaký prístup k ponúkaným službám a aktivitám. Výnimku tvoria krajiny, kde je rozvinutý súkromný sektor, a preto mu štát môže prenechať monopol na ich výstavbu. V závislosti na type výroby sa teda menia aj typy skladov a internej infraštruktúry parku.

Vďaka efektívnym riadením logistických činností v logistických centrách sa znižuje zaťaženie dopravnej infraštruktúry a preprava sa premiestňuje na dopravné prostriedky, ktoré sú priaznivejšie voči životnému prostrediu, zároveň sa prispôsobuje infraštruktúra požiadavkám logistického trhu. Celkový úžitok nemôže byť hodnotený izolovane v regióne, zvyšuje sa s prepojením na ďalšie logistické centrá, ktoré medzi sebou kooperujú na najrôznejších úrovniach. Spolupráca logistických centier podporuje efektívne ekonomické a dopravné toky a upevňuje tak konkurencieschopnosť zúčastnených podnikov v logistických centrách. Stimuluje sa všeobecný hospodársky rozvoj regiónu, zvyšuje sa regionálna i ekonomická výkonnosť, zlepšuje sa zásobovanie, znižujú sa nepriaznivé ekologické vplyvy dopravy.

Aj logistické centrá majú svoje kategórie. Vychádza sa z nosnosti podlahy, počtu stĺpov v hale, ako aj z požadovanej výšky. Podstatnú úlohu v kategorizácii logistických centier zohráva i kvalita kúrenia, chladenia či spotreba energie. Do nižšej kategórie patria staršie objekty. Môžu byť úplne prerobené, niekedy aj zateplené. I keď je prenájom výhodný, náročné logistické firmy sa v nich neusídlia, pretože by sa im podstatne zvýšili prevádzkové náklady. Logistické centrá môžeme ďalej kategorizovať *podľa pôsobnosti* na podnikové a verejné, *podľa funkcie* na výrobné, skladovacie, dopravné a obchodné, *podľa stupňa centralizácie* na centralizované a decentralizované.

Na základe objemu a rozsahu služieb sa rozlišujú na:

- lokálne (mestské) logistické centrá – rozprestierajú sa na ploche 2 – 10 ha, s dosahom 5 – 8 km a majú obmedzený rozsah logistických činností a logistickú infraštruktúru,
- regionálne logistické centrá – rozprestierajú sa na ploche 20 – 50 ha a majú dosah 50 – 80 km, majú dobre rozvinutú logistickú infraštruktúru a informačné systémy, poskytujú vybrané logistické činnosti,
- medzinárodné logistické centrá – rozprestierajú sa na ploche 100 – 150 ha a majú dosah 500 – 800 km, majú úplne rozvinutú logistickú infraštruktúru, poskytujú plný rozsah logistických činností a informačných systémov.

Logistické centrá sa podľa účelu členia na:

- areály – v týchto areáloch (logistických parkoch) poskytujú rôzne logistické podniky svoje služby,

- podnikové – slúžia potrebám obchodného reťazca alebo jedného podniku,
- centrá logistických podnikov – sú prevádzkované poskytovateľmi logistických služieb,
- centrá internetových obchodov – ponúkajú tovar prostredníctvom internetu a sú schopné tovar dodať kuriérskou službou v priebehu dvoch dní a osobným odberom na danom obchodnom mieste do niekoľko hodín,
- siete poskytovateľov expresných, kuriérnych a balíkových služieb – sú to špecializované podniky a podniky ponúkajúce zároveň aj prepravné, zasielateľské a iné logistické služby.

Verejné logistické centrum (VLC) je centrum multimodálnej povahy obsluhované minimálne dvomi druhmi dopravy, zriaďované podľa jednotnej koncepcie na regionálnom princípe, v ktorom viacero poskytovateľov ponúka široké spektrum logistických služieb všetkým záujemcom v regióne, vrátane malých a stredných firiem, a ktoré vzniká s podporou verejných rozpočtov na základe verejného obstarávania.[22]

Na Slovensku nespĺňa podľa tejto definície žiadny logistický objekt podmienky verejného logistického centra.

Logistické centrá majú veľký rozsah prínosov. Veľká ponuka podnikateľských oborov v logisticky orientovaných službách vytvára priaznivé podmienky pre uzatváranie obchodných dohôd. Manažment riadenia v logistickom centre podporuje vývoj inovatívnych produktov jednotlivých podnikateľských subjektov v ňom umiestnených. Úžitok ako celok nemôže byť hodnotený izolovanie v regióne, nakoľko sa zvyšuje s prepojením na iné logistické centrá, ktoré medzi sebou spolupracujú. Táto spolupráca logistických centier podporuje ekonomické a dopravné toky a upevňuje tak konkurenčnú schopnosť zúčastnených firiem.

Medzi najdôležitejšie funkcie logistických centier patria predovšetkým balenie zásielok, skladovanie a prekládka produktov na ich ceste k spotrebiteľom. Zaisťujú na národnej i medzinárodnej úrovni pohyb výrobkov najrôznejších podnikateľských subjektov. Hlavná úloha logistických centier spočíva v efektívnom prepojení dielčích logistických centier v danom regióne, čo sa odvíja predovšetkým od optimálneho prepojenia všetkých dostupných dopravných prostriedkov. Súčasný trend poukazuje na snahu o čo najväčšie odľahčenie už tak značne preťaženej cestnej infraštruktúry, preto vstupuje do popredia predovšetkým kombinovaná doprava. Neodmysliteľnou súčasťou každého logistického centra je predovšetkým prekládkový terminál, ktorý slúži ako akási križovatka tovarov.

POSKYTOVANÉ LOGISTICKÉ SLUŽBY

Hlavným strategickým dôvodom využívania poskytovateľov logistických služieb je nutnosť čo najpružnejšie reagovať na priania zákazníka. Ak sa manažment podniku zaoberá všetkými problémami, stráca cenný čas potrebný na rozhodovanie o hlavnej činnosti. Je výhodnejšie pre podnik sústrediť sa na hlavnú činnosť a ostatné je účelné odsunúť a využívať outsourcing logistiky. Výberu poskytovateľa logistických služieb je potrebné venovať maximálnu pozornosť. Kľúčovými faktormi, ktoré musí zadávateľ posúdiť sú úroveň, rozsah

[22] CEMPÍREK, V. a kol. 2010. *Logistické centrá.* In Institut Jana Pernera, o.p.s., Pardubice 2010. ISBN 978-80-86530-70-3.

a forma ponúkaných služieb, kvalita a odbornosť zamestnancov, cena, skúsenosti a referencie poskytovateľa, veľkosť poskytovateľa, jeho technické a personálne vybavenie.

Podľa vzťahu k službám logistického centra rozlišujeme:

- poskytovanie služieb najmenej v jednej z čiastkových oblastí logistického centra – prevádzkovateľ,
- zapojenie sa do vstupujúceho alebo vystupujúceho toku tovaru – užívateľ.

V logistickom centre môže pôsobiť jeden prevádzkovateľ alebo viac prevádzkovateľov, z ktorých časť využíva spoločné zariadenia, viac prevádzkovateľov, kde všetci využívajú spoločné zariadenia alebo viac užívateľov bez spoločných zariadení. Podľa vlastníckych vzťahov môže byť prevádzkovateľ súčasne aj vlastníkom alebo iba nájomníkom. Pri pohľade na logistické služby na slovenskom trhu môžeme konštatovať niektoré dôležité fakty, ako sú prítomnosť silných nadnárodných logistických spoločností a ich komplexná ponuka logistických služieb, ďalej je to veľký počet malých firiem, ktoré poskytujú logistické služby, nízky dopyt slovenských firiem po komplexných logistických službách a obmedzený priestor na trhu. Medzi hlavné kritériá pre výber poskytovateľov logistických služieb patria predovšetkým jednoznačná profesionalita poskytovateľa, starostlivosť o zákazníka a štruktúra poskytovaných služieb, spoľahlivosť, dochvíľnosť, hustota dopravnej siete, frekvencia dodávok, náklady a cenové relácie.

Služby logistických centier poskytované na Slovensku môžeme rozdeliť nasledovne.

Hlavné logistické služby:

- pozemná preprava,
- železničná preprava,
- lodná preprava,
- letecká preprava,
- distribúcia v SR,
- európska distribúcia,
- distribúcia po celom svete,
- automotive,
- skladovanie,
- poistné udalosti,
- colné služby,
- IT riešenia,
- IT štandardy,
- mýtne poplatky a iné.

Služby s pridanou hodnotou:

- kontrola kvality,
- vychystávanie kompletizácia a balenie tovaru,
- etiketovanie a označovanie cenou,
- predajná politika,
- montáž a demontáž,
- riadenie zásob,
- sledovanie zásielok,
- funkciu centrálneho skladovania,
- cross-docking,
- vybavovanie zákazníckych objednávok,
- logistické poradenstvo a iné.

Doplnkové logistické služby

- analýza a optimalizácia procesov,
- koncepcia, realizácia a riadenie globálnych dodávateľských reťazcov a iné.

Logistické centrá iba v niektorých prípadoch poskytujú všetky služby, ale v uvedených skupinách služieb sa vyskytujú také, bez ktorých sa logistické centrá nemôžu zaobísť. V podstatnej miere zohrávajú rolu regionálne podmienky pre výber ponúkanej skupiny služieb. Logistické služby v logistických centrách poskytujú vybrané firmy, podnikatelia a organizácie ako sú dopravné podniky a súkromní prepravcovia, veľkosklady, baliarne, poštové úrady, zasielateľské služby a iné.

Pre zachovanie si konkurencieschopnosti musia logistické centrá optimalizovať svoje dopravné plánovania a zlepšovať svoju efektivitu. Potrebujú k tomu nástroje, ktoré im to umožnia, ako je neustále plánovanie dopravy po čo najpriamejších a najefektívnejších trasách, maximalizovanie využitia úložnej plochy (používa sa metóda FILO = First In – Last Out, čiže prvý dovnútra – posledný von) a prihliadanie k vhodnému rozloženiu hmotnosti na úložnej ploche, kalkulovanie cien (musí sa počítať s cenami paliva, cestnými poplatkami, poistením nákladu, s plánovanou a neplánovanou údržbou a opravami), neustále zisťovať dopad na životné prostredie (uhlíková stopa), treba postupovať podľa štandardov a predpisov Európskej Únie. Nevyhnutnosťou je udržiavanie dobrých vzťahov so zákazníkmi a mať prehľad o subdodávateľoch, z ktorých sa vyberajú partneri.

OUTSOURCING LOGISTIKY

V dnešnej dobe čoraz viac podnikov na Slovensku vyčleňuje logistiku zo svojich hlavných aktivít a predmetu podnikania. Dlhodobejšie to cítiť aj pri väčšine veľkých zahraničných firiem, ktoré pôsobia na našom území.

Outsourcing je vymedzený ako zmluvný vzťah s externým podnikom, na jeho základe je na externý podnik odsunutá (vytesnená) interná činnosť (a zároveň zodpovednosť) spojená s obhospodarovaním daného zdroja. Inak povedané, je to stav prenesenia zodpovednosti za určitú časť funkčnej oblasti alebo permanentná činnosť, ktorá tento stav udržiava.[23]

Na Slovensku sa outsourcing využíva v logistických službách spojených najmä so skladovaním tovaru, distribúciou a prepravou tovaru, vedením skladu, služby s pridanou hodnotou: etiketovanie a označovanie tovaru, vychystávanie, kompletizácia a balenie tovaru, montáž, kontrola kvality tovaru, sledovanie zásielok a iné. Kritériá ovplyvňujúce rozhodnutie podniku či ísť cestou outsourcingu alebo internej logistiky nie sú len otázkou výlučne nákladovou. Nižšie náklady sú pri outsourcingu jedným z kritérií, ide aj o skladové kapacity, technické požiadavky, kvalitný personál, špecializované logistické podniky vedia ponúknuť skúsenosti a riešenia založené na znalostiach a podľa potreby konkrétneho zákazníka.

Automobilový priemysel je na Slovensku najvýznamnejší zákazník firiem poskytujúcich logistické služby. Outsourcing v prostredí výrobcov automobilov sa nedotýka len „tradičných služieb“, ako sú napríklad informačné technológie, ale stále viac sa zameriava na komponenty, z ktorých sa finalizuje automobil a vyrába sa mimo materského montážneho závodu. Týmto rastie dôležitosť logistických prepojení. Využívajú sa cross-dockové centrá, ktoré sú lokalizované blízko industriálnych zón, do ktorých prúdi materiál (tovar) od rôznych dodávateľov, tam sa rozdelí a putuje do jednotlivých výrobných závodov. Veľké logistické uzly sú v okolí automobiliek Volkswagen v Bratislave (koncernový cross-dock Volkswagenu je v Lozorne), PSA Peugeot Citröen pri Trnave, KIA pri Žiline, ako aj v okolí montážnych závodov veľkých firiem v iných odvetviach.

Každý logistický podnik sa počas roka stretáva so sezónnymi výkyvmi v dodávkach tovaru. Cez sezónne obdobie môže narásť dopyt o poskytované logistické služby o cca 200%

[23] BRUCKNER, T. – VOŘÍŠEK, J. 1998. Outsourcing informačních systémů. Praha: Ekopress, 1998. ISBN 80-86119-07-6. s. 10.

až 300% – čo súvisí s potrebou kvalitného a zaškoleného personálu. To si vyžaduje množstvo súvisiacej agendy od zverejnenia pracovných ponúk, cez výberové konania až po samotné zaškolenie pracovníkov. Celý proces je zdĺhavý a najmä časovo a finančne náročný a z tohto dôvodu niektoré logistické podniky využívajú spoluprácu s personálnou spoločnosťou, resp. spoločnosťami – *tzv. outsourcing ľudských zdrojov.* „Spolupráca s personálnou agentúrou umožňuje flexibilnejšie plánovanie využívania ľudských zdrojov v logistike. Poskytovatelia logistických služieb, logistické podniky (centrá) už dnes vnímajú outsourcing ľudských zdrojov, ako jednu z najreálnejších foriem úspory financií, zlepšenia služieb a tým aj výkonnosti podniku. Spolupráca s osvedčenou personálnou spoločnosťou nie je dnes už ničím výnimočným a ak je založená na dôvere, časom sa zmení z bežného dodávateľsko – odberateľského vzťahu na kvalitné partnerstvo, ktoré obom spoločnostiam prinesie profit.“[24] Východiskom pre personálnu spoločnosť je tzv. „manuál“ celkového toku na danom pracovisku – aby každý pracovník, aj brigádnik mohol byť dopredu zaškolený personálnou spoločnosťou a po príchode do logistického centra už musí vedieť čo má robiť. Takáto spolupráca vychádza z plnej dôvery medzi logistickým centrom a personálnou spoločnosťou. Keďže plánovanie logistických služieb býva zo dňa A do dňa B a zistí sa, že je nedostatok personálu na výkon logistických činností, podnik osloví svojho partnera – personálnu spoločnosť, ktorá mu zabezpečí požadovaný počet vyškolených ľudí na požadovanú dobu. Tým sa zaistí plynulý chod spoločnosti a zvýši sa efektivita produktivity práce a výkonnosti podniku.

ZÁVER

Hlavným zmyslom logistiky je optimálne uspokojovanie potrieb zákazníkov, zákazník je najdôležitejším článkom celého logistického reťazca. To si uvedomujú všetci solídni poskytovatelia logistických služieb, nakoľko kritéria výberu poskytovateľov sú veľmi náročné. Mali by sa posudzovať predovšetkým úroveň v danej oblasti služieb, kvalita ponúkaných služieb, cena a kvalita zamestnancov. Zmyslom logistických podnikov musí byť neustále zvyšovanie kvality služieb a prepravy, ktoré poskytujú, ako aj koncentrácia toku tovarov a zásielok v distribučných uzloch, nakoľko ich hlavnou činnosťou je dodávanie tovaru zákazníkom požadovaným spôsobom v požadovanom množstve, druhu a kvalite a ich druhotná činnosť spočíva najmä z udržovania potrebných zásob tovaru (suroviny, materiál v rôznom stupni rozpracovania alebo hotové výrobky uložené na sklad a pod.). Logistický podnik sa pri výkone svojej činnosti stretáva s dvomi protichodnými záujmami. Na jednej strane zákazník so svojimi vysokými nárokmi na kvalitu a cenu a na druhej strane dodávateľ, ktorý sa snaží riešiť vzniknuté problémy a prípadnú zodpovednosť za ne preniesť na logistického poskytovateľa. V takýchto prípadoch záleží len na skúsenostiach poskytovateľa a na stabilite jeho logistického konceptu, aby takúto situáciu dokázal zvládnuť.

[24] Podľa: Dubovský, P. – Janíčková, A.. 2012. *Ľudí nie je nikdy dosť.* In LOG-IN SK 2012 – prípadová štúdia z konferencie LOG-IN 2012 Bratislava, Fórum o logistických inováciách. Atoz logistics.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] ABRMANOVÁ, P. – BOOROVÁ, B. 2011. *5PL Nový trend v logistike.* In: *Procesný manažment v rozvoji podnikov na Slovensku - I: zborník príspevkov z vedeckého seminára KMVaL (pri príležitosti Týždňa vedy):* [elektronický zdroj]. Bratislava: Katedra manažmentu výroby a logistiky FPM EU, 2011. ISBN 978-80-225-3360-7, s. [1-5].

[2] BOOROVÁ, B. 2012. *Logistické centrá – možnosti, požiadavky a podmienky fungovania na Slovensku. Projekt dizertačnej práce.* Bratislava: Katedra manažmentu výroby a logistiky, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, 2012.

[3] BOWERSOX, D. J. – CLOSS, D. J.. 1996. *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*. New York: McGraw-Hill Higher Education, 1996. 752 s. ISBN-13 9780070068834

[4] BRUCKNER, T. – VOŘÍŠEK, J.. 1998. *Outsourcing informačních systémů.* Praha: Ekopress, 1998. ISBN 80-86119-07-6.

[5] BDP WAKESTONE. [online]. [cit. 09.02.2012]. Dostupné na internete: <http://www.bdp-wakestone.sk/produkty/3pl-konvencne-logistika>.

[6] CEMPÍREK, V. a kol. 2010. *Logistické centrá.* Pardubice: Institut Jana Pernera, o.p.s., 2010. ISBN 978-80-86530-70-3.

[7] DUBOVSKÝ, P. – JANÍČKOVÁ, A.. 2012. *Ľudí nie je nikdy dosť.* In LOG-IN SK 2012 – prípadová štúdia z konferencie LOG-IN 2012 Bratislava, Fórum o logistických inováciách. Atoz logistics.

[8] DUPAĽ, A. – BREZINA, I.. 2006. *Logistika v manažmente podniku.* Bratislava: SPRINT vfra, 2006. 326 s. ISBN 80-89085-38-5.

[9] GNAP, J. *Čo je zasielateľstvo.* In Zväz logistiky a zasielateľstva SR . [online]. [cit. 09.02.2012]. Dostupné na internete: <http://www.zlz.sk/sk/informacie-o-zvaze/čo-je-zasielatestvo.html>.

[10] GROS, I. 1995. *Logistika ano či ne?* In: Logistika: Měsíčník Hospodářských novin. ISSN 12211-0957, 1995, roč. I., č. 3, s. 58–59.

[11] LAMBERT, D. – STOCK, J. – ELLRAM, L.. 2000. *Logistika.* 2. vyd. Praha: omputer Press, 2000. 590 s. ISBN 80-7226-221-1.

[12] Logistický monitor. [online]. [cit. 09..02.2012]. Dostupné na internete: <http://www.logistickymonitor.sk/index.php?option=com_content&task=view&id=841&Itemid=6>.

[13] PERNICA, P. 1998. *Logistický management: teorie a podniková praxe.* Praha: Radix, 1998. 660 s. ISBN 80-86031-13-6.

[14] PERNICA, P. 2005. *Logistika (Supply chain management) pro 21. století,* Praha: Radix, spol. s r. o., 2005. 1699 s. ISBN 80-86031-59-4.

[15] RUSHTON, A. – CROUCHER, P. – BAKER, P. 2006. *The Handbook of Logistics and Distribution Management.* 3rd ed. London: Kogan Page, 2006. 613 s. ISBN 07-49446-69-2.

[16] SIXTA, J. – MAČÁT, V. 2005. *Logistika teorie a praxe.* Brno: CP Books, a.s., 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.

[17] ŠIPOŠOVÁ, A. 2011. *Zasielateľstvo a logistika: Globálna logistika a demystifikácia 4PL.* In: Transport a logistika, 2011, roč. 13, s. 76.

[18] ŠTUSEK, J. 2007. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Vyd. 1. Praha : C.H. Beck, 2007. 227 s. ISBN 978-80-7179-534-6.

REGRESNÁ ANALÝZA AKO NÁSTROJ PROGNÓZOVANIA FINANČNÝCH VELIČÍN

REGRESSION ANALYSIS AS A TOOL OF PREDICTION OF FINACIAL INDICATORS

Jana Budayová[1]

KEYWORDS: forecast, regression, correlation, financial indicators.

JEL: C5, C53

ABSTRACT

The article deals with forecasting and models of forecasting. It contains a brief description of the process of forecasting. The main focus is to justify the need of forecast for professional practice of a financial manager, the ability to collect and with proper transformation modify necessary data to create a forecast using simple regression models.

ÚVOD

Prognózovanie možno pokladať za neoddeliteľnú súčasť plánovania v podniku, jeho základným cieľom je stanoviť odhad budúcej úrovne prognózovanej veličiny. Jedným z nástrojov určeným na tvorbu predikcie veličín sú modely vychádzajúce z predpokladu vzájomných väzieb a závislostí medzi konkrétnymi sledovanými veličinami.

Prognózovanie najčastejšie využíva historické dáta. Východiskovým predpokladom pre tvorbu predpovede je fakt, že vzťahy medzi závislými a nezávislými premennými budú prenesené aj do budúcnosti.

PROGNÓZOVANIE

Neistota a riziko sprevádzajú manažérov podnikov pri prijímaní každého rozhodnutia v rámci operatívneho i strategického riadenia podniku. Schopnosť presne vymedziť budúcnosť by pre každý podnik predstavovala neprekonateľnú konkurenčnú výhodu. Poznanie budúcnosti poskytuje priestor na prípravu a manévrovanie v nestabilnom podnikateľskom prostredí. Jedným z prístupov ako znížiť subjektívne aspekty v procese plánovania je využiť pri stanovení hodnoty požadovaných veličín prognózovanie.

Budúcnosť ako táka môže nadobúdať rôzne podoby: [2]

- je jasne predvídateľná a relevantné prognózy nemajú zmysel,
- je jasne nepredvídateľná, relevantné prognózy sú nemožné,
- budúcnosť je v niečom predvídateľná a v niečom nepredvídateľná, relevantné prognózy sú užitočné a možné.

Prognóza je predpoveď budúcnosti. Predpoveď je synonymom pre prognózu.

[1] Ing. Jana Budayová, jana.budaygmail.com. Doc. Dr. Ing. Anna Polednáková, Katedra podnikových financií

[2] Prognostika. Dostupné na internete: < http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/pp/pp_kap_5.pdf >

Proces prognózovania je v odbornej literatúre definovaný rôzne. Jednotlivé kroky možno podrobnejšie naštudovať v literatúre Armstronga[3], ktorý uvádza nasledovné kroky:

1. formulovanie problému,
2. získavanie informácií,
3. výber metód,
4. implementácia metód,
5. vyhodnotenie vhodnosti metód,
6. spracovanie prognózy.

Naproti tomu Hosmand vymedzuje proces prognózovania takto:[4]

1. formulovanie problému
2. získanie údajov,
3. formulovanie modelov,
4. testovanie modelov,
5. analyzovanie a interpretácia,
6. relevantnosť
7. informácie o výsledkoch
8. spätná väzba

Výstupom z prognózovania nie je jednoznačný a nemenný výsledok. V ekonomickej rovine možno uvažovať o variantnosti výsledku a optimistickom, realistickom či pesimistickom náhľade prognostika naň.

[3] ARMSTRONG, J. S. : Long-Range Forecasting. New York: Wiley New York, 1985, 978-0471822608

[4] HOSMAND, A. Reza. 2010. Business Forecasting: A practical approach. New York: Quorum Books, 2010. ISBN 978-0-415-98856-8.

JEDNODUCHÁ LINEÁRNA REGRESNÁ ANALÝZA

Existuje veľké množstvo prognostických metód, niektoré majú veľmi jasne vymedzené určenie povahy problému, ktorým sa zaoberajú a náročnosť na kvalitu vstupných dát. Literatúra[5] uvádza algoritmus určenia použitej metódy.

Obtulovič[6] ponúka prognostikom na výber jeden z troch typov rovníc prognostického modelu. Špecifikácia rovníc modelu predstavuje rozhodovací proces, v ktorom možno vybrať konkrétny analytický tvar skúmaných závislostí. Ide o:

- jednorovnicový model,
- viacrovnicový model celkom, alebo zdanlivo nezávislých rovníc
- viacrovnicový simultánny model.

Pri voľbe analytického tvaru modelu, či už obsahuje jednu, alebo viac rovníc sa zároveň rozhoduje pre :

- lineárny model
- lineárny model v parametroch a premenných
- nelineárny model.

Výhodou lineárnych modelov je najmä ich názorná ekonomická interpretácia a tiež možnosť aplikovať ich pri malom množstva vstupných dát a i napriek tomu dosahovať dobre výsledky prognózovania. I preto je jednou z často používaných metód, metóda regresie.

Regresia vyjadruje závislosť jednej premennej od inej premennej alebo od viacerých premenných veličín, pričom do modelu vstupuje aj náhodná premenná.[7]

Regresný model predstavuje presne špecifikovaný matematický predpis, ktorý vyjadruje vzťahy medzi jednotlivými premennými. Šoltés[8] uvádza klasifikáciu premenných z hľadiska ich postavenia nasledovne:

- *vysvetľované (závisle) premenné* – sú to číselné premenné, ktorých závislosť od iných premenných možno skúmať.
- *vysvetľujúce (nezávisle) premenné* – premenné, ktoré vyvolávajú zmeny závisle premennej, pomocou nich odhadujeme hodnoty závisle premennej.

Premenné, ktoré vstupujú do modelu musia nadobúdať kvantitatívne hodnoty, za predpokladu, že prognostik chce použiť kvalitatívnu veličinu je potrebné pretransformovať ju do číselného vyjadrenia.

Jednoduchá (párová) regresia sa vyznačuje modelom, ktorý obsahuje jednu vysvetľujúcu premennú.

Za predpokladu, že rast nezávislých premenných vyvoláva i rast závislých premenných ide o priamu lineárnu závislosť v opačnom prípade ide o nepriamu lineárnu závislosť. Vyjadrenie závislej premennej (y) prostredníctvom lineárneho vzťahu teda predstavuje lineárnu regresiu. Medzi nezávislou premennou a závislou premennou existuje lineárny vzťah, ktorý hovorí, ako sa zmení hodnota závislej premennej pri zmene nezávislej premennej. Regresná priamka, ktorá vyjadruje bodový odhad uvedenej závislosti je vyjadrená v nasledujúcom tvare:

$$\mathbf{y_t = b_0 + b_1 x_t + u_t}$$

[5] ARMSTRONG, J. S. : Long-Range Forecasting. New York: Wiley New York, 1985, 978-0471822608

[6] OBTULOVIČ, P. Ekonometria.
Dostupné na internete: <http://eldum.phil.muni.cz/mod/resource/view.php?id=1405>

[7] Za predpokladu, že prognostika zaujíma všeobecný vzťah medzi premennými bez ohľadu na rôzne zmeny v okolitom prostredí, je vhodné použiť stochastický vzťah namiesto deterministického, lebo tento pripúšťa možnosť náhodného vplyvu okolia na model. Náhodná (stochastická) premenná „u“ reprezentuje vplyv všetkých do modelu nezahrnutých premenných.

[8] ŠOLTÉS, E. 2008. Regresná a korelačná analýza.. Bratislava: Iura Edition. 2008. ISBN 978-80-8078-163-7.

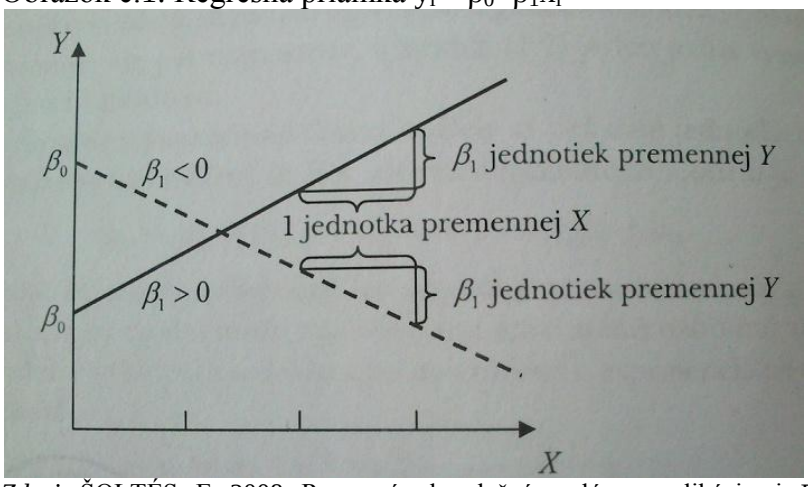
Lokujúca konštanta/absolútny člen – koeficient b_0 vyjadruje strednú hodnotu premennej y za predpokladu, že všetky ostatné vysvetľujúce premenné nadobúdajú hodnotu nula. V mnohých najmä ekonomických prípadoch je splnenie tohto predpokladu nereálne a neexistuje logická interpretácia, zaradenie do rovnice je však z geometrického hľadiska potrebné.

Regresný koeficient – b_1 udáva, aký prírastok ($b_1 > 0$) alebo úbytok ($b_1 < 0$) strednej hodnoty závisle premennej Y zodpovedá jednotkovému prírastku vysvetľujúcej premennej X za predpokladu ceteris paribus.[9]

Za predpokladu využitia stochastického modelu, u predstavuje náhodnú zložku. Vyjadruje vplyv ostatných premenných nezahrnutých v modely.

Dolný index t predstavuje index pozorovania. Pri časových radoch sa zvykne používať pravá písmeno t, pri prierezových údajoch, písmeno i.

Obrázok č.1: Regresná priamka $y_i = \beta_0+\beta_1 x_i$



Zdroj: ŠOLTÉS, E. 2008. Regresná a korelačná analýza s aplikáciami. Bratislava : Iura Edition, spol. s.r.o., 2008. ISBN 978-80-8078-163-7.

Veľmi zjednodušene by sa dala úloha regresnej analýzy zhrnúť nasledovne:

1. nájsť funkčný vzťah podľa ktorého sa mení závisle premenná so zmenou nezávisle premennou – regresná funkcia,
2. odhadnúť parametre regresnej funkcie.[10]

Výpočet parametrov možno určiť prostredníctvom metódy najmenších štvorcov. Samotnou metódou a jej východiskovými predpokladmi sa zaoberá odborná literatúra z oblasti ekonometrie a štatistiky.[11] V rámci danej metódy sa stanovujú parametre vyrovnávajúcej priamky, teda bodový odhad regresnej priamky. Je pochopiteľné, že snahou odhadu b_0 a b_1 parametrov β_0 a β_1 je ich vymedzenie tak, aby sa skutočné hodnoty závisle premennej, čo najmenej odlišovali od vyrovnávajúcej priamky. Cieľom je zabezpečiť nulový súčet reziduií, ktoré sa nachádzajú pod a nad vyrovnávajúcou priamkou. Toto však nie je postačujúca podmienka. Pre ktoré je súčet štvorcov odchýlok je potrebné zabezpečiť ich minimalizáciu, teda

$$\sum_{i=1}^{n}(y_i - \bar{y})^2 = \sum_{i=1}^{n} e_i^2 \rightarrow min$$

[9] ŠOLTÉS, E. 2008. Regresná a korelačná analýza. Bratislava: Iura Edition. 2008. ISBN 978-80-8078-163-7.
[10] MAJOROVÁ. M. Regresná a korelačná analýza, regresný počet. 2008.
Dostupné na internete < http://eldum.phil.muni.cz/mod/resource/view.php?id=1871>
[11] PACÁKOVÁ, V. a kol. Štatistické metódy pre ekonómov. Bratislava: Iura Edition. 2009. ISBN 978-8078-284-9.

Na základe metódy najmenších štvorcov boli zostavené štatistické rovnice pomocou ktorých môžeme odhadnúť jednotlivé parametre. Prvá sústava rovníc s dvoma neznámymi má nasledujúci tvar:

$$\sum_{j=1}^{n} y_j = nb_0 + b_1 \sum_{j=1}^{n} x_j$$

$$\sum_{j=1}^{n} x_j y_j = b_0 \sum_{j=1}^{n} x_j + b_1 \sum_{j=1}^{n} x_j^2$$

Riešením danej sústavy možno nájsť všeobecný vzťah pre regresné koeficienty.

$$b_1 = \frac{n(\sum_{i=1}^{n} x_i y_i) - (\sum_{i=1}^{n} x_i)(\sum_{i=1}^{n} y_i)}{n(\sum_{i=1}^{n} x_i^2) - (\sum_{i=1}^{n} x_i)^2}$$

$$b_0 = \bar{y} - b_1 \bar{x}$$

Z uvedeného vyplýva, že vyrovnávacia priamka vždy prechádza bodom $[\bar{x}, \bar{y}]$.

Napriek tomu, že jednorovnicový model analyzuje závislosť jednej premennej od ostatných premenných, nemusí to automaticky znamenať kauzálny vzťah medzi skúmanými premennými. Keďže prognózovaná hodnota premennej je stanovená na základe identifikovaného kauzálneho vzťahu je potrebné určiť príčinnosť, kauzalitu veľmi obozretne. Základnou štatistickou mierou, ktorá sleduje vzťah dvoch premenných je koeficient korelácie, ktorým sa zaoberá ďalšia kapitola. Korelačná analýza však neskúma kauzalitu.

KOEFICIENT KORELÁCIE A KOEFICIENT DETEMINÁCIE

Úzku spojitosť s regresnou analýzou má korelačná analýza. Cieľom regresnej analýzy je skúmať vzťah dvoch a viacerých premenných, jej zámerom je prostredníctvom regresného modelu kvantitatívne vyjadriť vplyv jednotlivých vysvetľujúcich premenných na vysvetľované premenné. Naproti tomu cieľom korelačnej analýzy je zmerať silu vzťahu medzi premennými. Tieto dva ciele sa dosahujú metódami založenými na spoločnom postupe.

Korelačná analýza posudzuje do akej miery sa empirické hodnoty odchyľujú od zvolenej regresnej funkcie.

Intenzitu lineárnej závislosti premenných možno vyjadri:

- koeficientom korelácie
- koeficientom determinácie.

Koeficient determinácie používa sa v regresnej analýze a vysvetľuje aká časť variability hodnôt závislej premennej je vysvetlená variabilitou hodnôt premenných, ktorými je vysvetľovaná. Postavenie premenných neurčuje štatistika, ale logická teória, pretože pri zámene závislej a nezávislej premennej dosahuje koeficient rovnaké hodnoty.

Vyjadruje akú časť variability závisle premennej vysvetľuje regresný model. Koeficient determinácie[12] R^2 je definovaný ako podiel sumy štvorcov vysvetlenej regresným modelom na celkovej sume štvorcov závisle premennej.

[12]LUKÁČIKOVÁ, A. LUKÁČIK, M. Ekonometrické modelovanie s aplikáciami, Vydavateľstvo EKONÓM. 2008 ISBN 978-80-225-2614-2.

$$R^2 = \frac{ESS}{TSS} = 1 - \frac{RSS}{TSS}$$

- *TSS* (Total Sum of Squares) – celková suma štvorcov je celková variabilita závisle premennej okolo jej priemeru $\sum_{i=1}^{n}(y_i - \bar{y})^2$
- *ESS* (Explained Sum of Squares) je variabilitou odhadnutých hodnôt okolo ich priemeru, teda je to suma štvorcov vysvetlená regresným modelom nazvaná aj vysvetlená suma štvorcov $\sum_{i=1}^{n}(\hat{y}_i - \bar{y})^2$
- *RSS* (Residual Sum of Squares) ide o reziduálnu, modelom nevysvetlenú variabilitu, nazvanú aj suma štvorcov reziduálov $\sum_{i=1}^{n} e_i^2$

Koeficient determinácie nadobúda iba kladné hodnoty od 0 do 1. Za predpokladu, že dosiahne hodnotu 1, vysvetľuje regresný model skutočnosť úplne.[13] Ak sa rovná nule, medzi premennými nie je žiadny vzťah.[14]

Koeficient korelácie je definovaný ako odmocnina koeficientu determinácie.

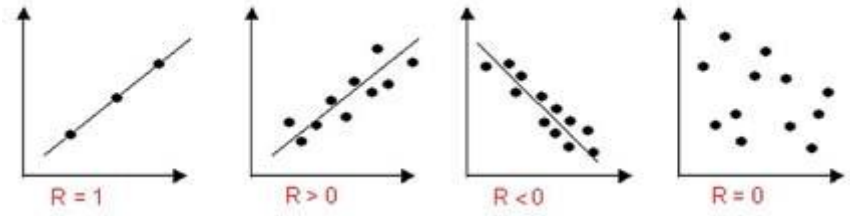
$$R = \sqrt{R^2}$$

Meria lineárnu závislosť dvoch premenných a nadobúda hodnoty v intervale $\langle -1; 1 \rangle$. Výsledná hodnota koeficientu korelácie určuje smer lineárnej závislosti nasledovne:

- $r = 0$ tak premenné (x) a (y) nie sú lineárne závislé
- $r < 0$ tak medzi premennými (x) a (y) existuje nepriamy lineárny vzťah
- $r > 0$ tak medzi premennými (x) a (y) existuje priamy lineárny vzťah

Následne môžeme tvrdiť, že ak koeficient korelácie nadobúda kladné hodnoty, tak aj parameter b (smernica priamky) regresnej priamky nadobúda kladné hodnoty.[15]

Obrázok č.2: bodový diagram koeficientu korelácie.



Zdroj: Vlastne spracovanie

V súčasnosti možno na výpočet regresie použiť aplikácie MS Office Excel a nástroj Data Analysis. Uvedený nástroj bol aplikovaný aj v praktickom príklade uvedenom nižšie.

[13] Ide o deterministický model.
[14] Regresná priamka je rovnobežná s osou x a prechádza bod priemernej hodnoty závisle premennej.
[15] ŠOLTÉS, E. 2008. Regresná a korelačná analýza. Bratislava: Iura Edition. 2008. ISBN 978-80-8078-163-7.

PRAKTICKÁ APLIKÁCIA JEDNODUCHEJ LINEÁRNEJ EXTRAPOLÁCIE

Modelový príklad:

Finančný manažér novovzniknutej marketingovej agentúry ako východiskový bod zostavovania finančného plánu potrebuje identifikovať očakávanú výšku budúcich tržieb podniku. Jedným z možných prístupov je aplikácia jednoduchého regresného modelu.

Pri prognóze tržieb je vhodné sa v čo najvyššej miere opierať o odborné odhady nezávislých organizácií. Ako základ prognózy možno využiť výdavky na marketing vynaložených podnikmi na území Slovenska spracované agentúrou ACNielsen. Ide o prestížnu agentúru zaoberajúcu sa prieskumom trhu a prognózovaním, s bohatými medzinárodnými skúsenosťami.

Uvedený podnik poskytuje najrôznejšie marketingové služby a tovary na území Slovenskej republiky.

Na základe uvedeného boli definované hlavné faktory, ktoré pôsobia na veľkosť relevantného trhu:

- celkový vývoj hospodárstva odzrkadlený v HDP[16],
- inflácia[17],
- vývoj reklamného trhu SR, ktorý je vyjadrený výdavkami na reklamu[18],
- dopyt po marketingových službách, ktorý je variabilný a ťažko kvantifikovateľný, budeme preto predpokladať, že ho najlepšie vyjadruje faktor času.

Tabuľka č. 1: Vstupné údaje pre prognózu tržieb

Údaje z verejných zdrojov					
Rok	**HDP b.c. (tis. EUR)**	*Tempo*	**Výdavky na marketing (tis. EUR)**	*Tempo*	**Miera inflácie**
2000	22000000		283 313,42		12,00
2001	23500000	*6,8%*	380 325,96	*34,2%*	7,30
2002	26000000	*10,6%*	419 896,43	*10,4%*	3,30
2003	29500000	*13,5%*	558 620,46	*33,0%*	8,50
2004	34000000	*15,3%*	791 844,25	*41,7%*	7,50
2005	38500000	*13,2%*	971 383,52	*22,7%*	2,70
2006	44600000	*15,8%*	1 161 631,15	*19,6%*	4,50
2007	54800000	*22,9%*	1 375 532,76	*18,4%*	2,80
2008	64800000	*18,2%*	1 665 216,09	*21,1%*	4,60
2009	63300000	*-2,3%*	1 089 853,90	*-34,6%*	1,60

Zdroj: Vlastná tvorba

Prognóza tržieb vychádza z oficiálne zverejnených časových radov a prognóz pri použití regresnej analýzy a analýzy časových radov. Predpokladom je, že súvislosti z minulosti vo vývoji hospodárstva SR budú zachované i do budúcnosti. Ako východisko pre tržby sú použité výdavky na reklamu, ktoré predstavujú dopyt po službách spoločnosti. V niektorých

[16]VÝBOR PRE MAKROEKONOMICKÉ PROGNÓZY. Prognóza vybraných indikátorov vývoja ekonomiky SR. [cit. 2012-10-10]. Dostupné na internete: <http://www.finance.gov.sk/Components/CategoryDocuments/s_LoadDocument.aspx?categoryId=8042&documentId=6700>

[17]VÝBOR PRE MAKROEKONOMICKÉ PROGNÓZY. Prognóza vybraných indikátorov vývoja ekonomiky SR. [cit. 2012-10-10]. Dostupné na internete: <http://www.finance.gov.sk/Components/CategoryDocuments/s_LoadDocument.aspx?categoryId=8042&documentId=6700>

[18]VÝDAVKY NA REKLAMU 2000-2010. *ACNielsen, TNS SK,* [cit. 2012-20-10]. Dostupné na internete: <http://strategie.hnonline.sk/sk/reklama/data/marketing/vydavky/>

prípadoch nemožno počítať s jednoduchým tvarom funkcie, nakoľko počíta s absolútnou zmenou nezávislej premennej. Ak chceme zachytiť tempo rastu nezávislej premennej musíme použiť zložený model rastu, s využitím logaritmu.

Vďaka Data Analysis, Regression v MS Excel boli pre testovanie zostavené nasledujúce modely:

Časový trend – lineárna funkcia :
Výdavky na reklamu = -220848204,557815 + 110588 * rok
Regresná závislosť na HDP - logaritmická funkcia:
Výdavky na reklamu = -15658169,7497918 + 945886,4942343*Ln(HDP)
Regresná závislosť na HDP – lineárna funkcia:
Výdavky na reklamu = -59469,206002183 + 0,0221733222464577 * HDP

Na základe testovania bol na prognózu výdavkov zvolený model regresnej závislosti na HDP – logaritmická funkcia. Koeficient determinácie je 80,67 %, teda výdavky sú regresným modelom na 80,67% vysvetlené zmenou HDP. Koeficient korelácie popisuje silu štatistickej závislosti medzi premennými. Pri vybranom modely dosahuje hodnotu 89,8%, čo možno hodnotiť ako silnú vzťahovú závislosť medzi výdavkami na reklamu a HDP.

Obrázok č. 3: Regresná štatistika

Regresná štatistika		
Násobné R	**0,898147785**	**= korelačný koeficient**
Hodnota spoľahlivosti R	**0,806669444**	**= index determinácie**
Nastavená hodnota spoľahlivosti R	0,785188271	
Chyba str. hodnoty	203973,8011	
Pozorovanie	11	

ANOVA

	Rozdiel	*SS*	*MS*	*F*	*Významnosť F*
Regrese	1	1,56238E+12	1,56238E+12	37,5523928	0,000173266
Reziduá	8	3,74448E+11	41605311554		
Celkom	9	1,93683E+12			

	Koeficienty	*Chyba str. hodnoty*	*t Stat*	*Hodnota P*
Hranice	**-15658169,75**	2699759,846	-5,799838	0,000259527
Súbor X 1	**945886,4942**	154354,8276	6,128000718	0,000173266

Zdroj: Vlastná tvorba

Prognózy výdavkov na reklamu na území SR zostavených podľa ostatných modelov možno pre porovnanie vidieť v nižšie uvedenej tabuľke.

Tabuľka č. 2: Teoretické hodnoty výdavkov na marketing v SR v tis. €

	Teoretické hodnoty - Výdavky na marketing SR (tis.EUR)					
	Čas (lineárna funkcia)	*Tempo*	**HDP (logarit. funkcia)**	*Tempo*	**HDP (lineárna funkcia)**	*Tempo*
2000	328 725		333 510		428 344	
2001	439 314	*33,6%*	395 899	*18,7%*	461 604	*7,8%*
2002	549 902	*25,2%*	491 525	*24,2%*	517 037	*12,0%*
2003	660 490	*20,1%*	610 984	*24,3%*	594 644	*15,0%*
2004	771 079	*16,7%*	745 272	*22,0%*	694 424	*16,8%*
2005	881 667	*14,3%*	862 843	*15,8%*	794 204	*14,4%*
2006	992 256	*12,5%*	1 001 960	*16,1%*	929 461	*17,0%*
2007	1 102 844	*11,1%*	1 196 772	*19,4%*	1 155 629	*24,3%*
2008	1 213 433	*10,0%*	1 355 317	*13,2%*	1 377 362	*19,2%*
2009	1 324 021	*9,1%*	1 333 164	*-1,6%*	1 344 102	*-2,4%*
2010	1 434 610	*8,4%*	1 371 095	*2,8%*	1 401 531	*4,3%*
2011	1 545 198	*7,7%*	1 416 089	*3,3%*	1 472 707	*5,1%*
2012	1 655 787	*7,2%*	1 446 265	*2,1%*	1 522 376	*3,4%*
2013	1 766 375	*6,7%*	1 491 569	*3,1%*	1 599 982	*5,1%*
2014	1 876 964	*6,3%*	1 545 487	*3,6%*	1 697 323	*6,1%*
2015	1 987 552	*5,9%*	1 601 123	*3,6%*	1 803 755	*6,3%*
***Korelačný koeficient*[19]**	***0,833***		***0,898***		***0,864***	
Priemerná miera rastu výdavkov	***6,7%***		***3,2%***		***5,2%***	

Zdroj: Vlastná tvorba

Očakávanú úroveň tržieb možno vymedziť na základe marketingového plánu. Percentuálne vymedzenie veľkosti trhu, ktorý agentúra plánuje obsluhovať predstavuje zároveň časť z celkových marketingových výdavkov na území SR.

ZÁVER

Regresia si získala pozíciu primárneho modelovacieho nástroja vďaka svojej komplexnosti, účinnosti a jednoduchej aplikácií. Hoci mnohé veličiny, ktoré v rámci procesu plánovania potrebuje manažér prognózovať je vhodnejšie vyjadriť nelineárnou závislosťou, nachádzame mnoho tých, ktoré lineárna funkcia vhodne popisuje a to ako celok, alebo kumuláciu čiastkových funkcií.

K pozitívam využitia lineárnej regresia možno zaradiť jej efektívnosť. Ide totiž o jednoduchú a zrozumiteľnú metódu, ktorá efektívne využíva dostupné údaje, vďaka čomu umožňuje získať pomerne kvalitné výsledky aj s relatívne malým počtom vstupných údajov. Nespornou výhodou pre každého ekonóma je aj pomerne vysoká možnosť ekonomickej interpretácie stanovených výsledkov.

Hlavným problémom tejto metódy je neschopnosť popísať vzťah medzi troma a viacerými premennými. Mnohé situácie je možné v rámci modelovania funkcie popísať za predpokladu korelácie viacerých nezávislých premenných so závislou, daný prístup však nie je aplikovateľný vždy. Jej použitie je vhodné najmä pri krátkodobých prognózach.

[19] R^2 = index determinácie = korelačný koeficient ^{2}

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. ARMSTRONG, J. S. : Long-Range Forecasting. New York: Wiley New York, 1985, 978-0471822608.
2. HOSMAND, A. Reza. 2010. Business Forecasting: A practical approach. New York: Quorum Books, 2010. ISBN 978-0-415-98856-8.
3. LUKÁČIKOVÁ, A. LUKÁČIK, M. Ekonometrické modelovanie s aplikáciami, Vydavateľstvo EKONÓM. 2008 ISBN 978-80-225-2614-2.
4. MAJOROVÁ. M. Regresná a korelačná analýza, regresný počet. 2008. Dostupné na internete < http://eldum.phil.muni.cz/mod/resource/view.php?id=1871>
5. PACÁKOVÁ, V. a kol. Štatistické metódy pre ekonómov. Prvé vydanie. Bratislava: Iura Edition. 2009. ISBN 978-8078-284-9.
6. Prognostika. Dostupné na internete: < http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/pp/pp_kap_5.pdf >
7. ŠOLTÉS, E. 2008. Regresná a korelačná analýza s aplikáciami. Bratislava : Iura Edition, spol. s.r.o., 2008. ISBN 978-80-8078-163-7.
8. VÝBOR PRE MAKROEKONOMICKÉ PROGNÓZY. Prognóza vybraných indikátorov vývoja ekonomiky SR. [cit. 2012-10-10]. Dostupné na internete: <http://www.finance.gov.sk/Components/CategoryDocuments/s_LoadDocument.aspx?categoryId=8042&documentId=6700>
9. VÝDAVKY NA REKLAMU 2000-2010. ACNielsen, TNS SK, [cit. 2012-20-10]. Dostupné na internete: http://strategie.hnonline.sk/sk/reklama/data/marketing/vydavky/

PRIEMERNÁ MESAČNÁ MZDA SLOVENSKEJ REPUBLIKY VO VZŤAHU K MINIMÁLNEJ MZDE A ICH VÝVOJ
THE AVERAGE MONTHLY SALARY IN SLOVAK REPUBLIC IN THE RELATION TO THE MINIMAL WAGE AND ITS DEVELOPMENT

Bugri Štefan[1] - Pribišová Emília[2]

Úvod

Na Slovensku sa od roku 2000 každý rok nariadením vlády SR stanovuje výška minimálnej mzdy. Platnosť zmien minimálnej mzdy nadobúda každoročne od 1. októbra. Príslušné nariadenie vlády stanovuje minimálnu mzdu hodinovú a mesačnú. Minimálna mzda za každú odpracovanú hodinu je určená pre zamestnancov, ktorých ustanovený týždenný pracovný čas je 40 hodín. Vývoj minimálnej mzdy na Slovensku zaznamenáva od roku 2000 kontinuálny nárast súvisiaci s vývojom inflácie a životnej úrovne obyvateľstva.

Jadro príspevku

Bežný život občanov Slovenskej republiky sa stáva čoraz závislejší od ich schopností presadiť sa na trhu práce či už ako zamestnanec, alebo podnikateľ, od celkového zdravotného stavu obyvateľstva, od spoločensko-politickej situácie v krajine, ale aj od civilizačného kontextu daného najmä rozvojom technológií a vedy. Rýchlejšie ako kedykoľvek predtým dochádza k zmenám v životnom štýle ľudí, menia sa individuálne životné stratégie, dramaticky sa mení kvalita života. Na kvalitu života má najväčší vplyv dostatok finančných prostriedkov pre jednotlivca i domácnosť. S tým súvisí potreba mať príslušné vzdelanie, následne k tomu aj primerané zamestnanie, pracovať za mzdu vyššiu ako je minimálna mzda a z vyplatenej mzdy riadne platiť odvody do poisťovní a dane. Vzhľadom na vysokú mieru nezamestnanosti v Slovenskej republike za minimálnu mzdu pracuje na Slovensku cca 5 % zamestnancov. Začína byť samozrejmosťou, že minimálna mzda nie je vyplácaná iba za prácu, pri ktorej sa zohľadňuje jej náročnosť, potrebná odbornosť a vzdelanie, ale aj za prácu, ktorá patrí medzi odborne značne náročné. Pri porovnaní minimálnej mzdy s priemernou mesačnou mzdou v národnom hospodárstve vidíme, že minimálna mzda nedosahuje ani 42 % zo sumy priemernej mesačnej mzdy, čo má negatívny vplyv na životnú úroveň zamestnaných obyvateľov SR. Je správne, ak je v krajine definovaná a povinná výška minimálnej mzdy? Bolo by vhodné diferencovane stanoviť minimálnu mzdu podľa regiónov a prispôsobiť ju priemernej mzde? Určite je to nevyhnutné aspoň z dôvodu, že výška minimálnej mzdy nie je postačujúca pre zamestnaných v plnom rozsahu zabezpečiť si základné životné potreby.

Záver

Priemerná mzda, minimálna mzda ako aj náklady na prácu v SR sú nižšie hlavne v porovnaní s väčšinou krajín EÚ. Podľa odporúčaní EÚ by pritom minimálna mzda mala dosiahnuť 60 % z priemernej nominálnej mesačnej mzdy v národnom hospodárstve. Nízka úroveň miezd znamená nielen zníženie kvality života ľudí, ale aj zníženie motivácie zamestnať sa, nezáujem o zvyšovanie kvalifikácie a odchod mladých ľudí s vyšším vzdelaním do zahraničia. Aktuálnym problémom v oblasti miezd by malo byť zladenie požiadaviek trhu práce na absolventov škôl, na čom má svoj podiel aj nedostatočná personálna politika zamestnávateľov.

[1] Ústav sociálnych vied a zdravotníctva bl. P. P. Gojdiča v Prešove.
[2] Ústav sociálnych vied a zdravotníctva bl. P. P. Gojdiča v Prešove

Kľúčové slová:
Minimálna mzda. Priemerná mzda. Nominálna mzda. Trh práce. Personálna politika. Životná úroveň.

The introduction
From the year 2000, in Slovakia has the proclamation of the Slovak government established the amount of the minimal wage. The validity of the minimal wages´ change enters into the force on the October 1. The corresponding government proclamation establishes the minimal wage by the hour or by the month. The minimal wage for every worked hour is established for the employees whose given weekly work is 40 hours. The development of the minimal wage in Slovakia is recording continual growth since 2000 which is related to the inflation development and the life standards of the citizens.

The body of work
The common life of Slovak republic´s citizens is becoming more and more dependent on theirs ability to succeed on the job market as the employee, entrepreneur and from the overall health condition of the inhabitants, from the socio – political situation in the country but also from the civilization context given mainly by the development of the science and technology. Faster than in any other time, it has come to the changes of the peoples´ life style, the life strategies are being changed individually, the quality of life is being changed dramatically. The main influence on the quality of life has the sufficient amount of the finances for the individual or the family. This is in relation with having appropriate education, following also with the appropriate employment, work for the salary higher than minimal wage and payments from the salary - the insurance and the taxes. Relatively to the high range of unemployment in Slovak Republic, approximately 5 per cent of citizens work for the minimal wage. It is becoming the certainty that minimal wage is not paid only for work where the difficulty of the work, needed professionality and education are taken into consideration but also the work which is more professionally demanding. With the comparison of the minimal wage with the average wage in the national economy, it is visible that minimal wage is not reaching even 42 per cent of the amount of average wage which has the negative impact on the life standard of employed citizens of Slovakia. Is it right if there is the minimal wage which is defined? Certainly, it is necessary from the reason that the amount of minimal wage is not enough for the employed to secure the basic life necessities in the full range.

The conclusion
The average wages, the minimal wages as also the costs of work in Slovakia are lower mainly in the comparison with the biggest countries in EU. According the recommendation of EU, the minimal wage should be up to 60 per cent of the average nominal monthly salary in national economy. The low level of the salaries means not only the lowering of the life quality of the people but also the lowering of the motivation for being employed, disinterest in increasing the qualification and leave of young people with higher education abroad. The actual problem in the area of the wage should be the tuning of all the job market demands on the graduates on which has the influence also the inappropriate personal politics of employers.

Key words:
Minimal wages. Average wages. Nominal wages. Job market. Personal politics. Life standards.

Priemerná a minimálna mzda na Slovensku

Minimálna mzda a jej výška je relatívne častou témou politických či ekonomických diskusií. Tak politici ako aj ekonómovia inklinujúci k pravici sa častejšie zvyknú vyjadrovať za zrušenie určovania výšky minimálnej mzdy alebo prichádzajú s rôznymi koncepciami jej reštrikcie.

Hlavná diskusia prebieha na úrovni ideológií. Na jednej strane sú zástancovia slobodného trhu a na druhej strane sú to občania, požadujúci rôzne formy regulácie trhu. Najostrejšie a najviac nekompromisné stanoviská sú u občanov - zamestnancov, ktorých sa minimálna mzda priamo dotýka. Najviac návrhov či odporu k tejto téme majú zamestnávatelia, najmä tí, u ktorých ohodnotenie niektorých zamestnancov sa nachádza v blízkosti minimálnej mzdy. Opačné názory v tejto oblasti zastávajú zamestnanci hodnotení v nízkych mzdových pásmach, zastúpení najmä odbormi.

Legislatívne zakotvenie garancie minimálnej mzdy má za cieľ predísť zneužívaniu zamestnancov zamestnávateľmi, najmä zo súkromného a podnikateľského sektora. Hlavne niektorí ekonómovia vyčítajú existenciu minimálnej mzdy, údajne neadekvátne zasahuje do slobody trhu práce. Praktickým dôsledkom nakoniec je, že ustanovenie minimálnej mzdy bráni vytváraniu pracovných miest, ktoré by prirodzený trh práce ohodnotil nižšie. Ide najmä o nízkokvalifikovaných uchádzačov o zamestnanie, čím sa stávajú dlhodobo nezamestnanými (pozri napr. Bodnárová a kol., 2006).

Uvedené pre a proti je hlavným meradlom problému inštitútu minimálnej mzdy. U rôznych autorov sa však môžeme stretnúť ešte s ďalšími podružnými argumentmi, ktoré však väčšinou slúžia iba pre zdôraznenie vlastného stanoviska a nemusia byť plne relevantné. Vývoj miery nezamestnanosti, ktorý s výškou minimálnej mzdy môže mať istý súvis, je pod oveľa väčším drobnohľadom verejnej mienky. Jediné, čo minimálna mzda dnes spôsobuje je, že bráni vzniku nízkokvalifikovaných pracovných miest, a preto je medzi nezamestnanými 63 % uchádzačov o zamestnanie bez vzdelania.

Treba upozorniť, že relatívne nízky percentuálny podiel zamestnancov pohybujúcich sa v blízkosti minimálnej mzdy nesvedčí o tendencii zamestnávateľov neohodnocovať prácu čo najnižšie a to najmä z dvoch dôvodov:

1. Minimálne mzdové nároky podľa § 120, ods. 4 Zákonníka práce, ktoré definujú sadzby minimálneho mzdového nároku pre príslušný stupeň ako násobok hodinovej minimálnej mzdy pri ustanovenom týždennom pracovnom čase 40 hodín alebo určovanie výšky minimálnej mzdy v eurách za mesiac, ak ide o zamestnanca odmeňovaného mesačnou mzdou, ustanovenej osobitným predpisom, a koeficienta minimálnej mzdy.
2. Väčšina zamestnávateľov rozkladá odmenu na základnú (garantovanú) časť vyplývajúcu zo zmluvy (kde určuje spodný limit minimálna mzda a na ňu nadväzujúce minimálne mzdové nároky) a na tzv. motivačnú časť, ktorou zamestnávateľ prejavuje „veľkorysosť“ a motivuje svojich zamestnancov k väčšej usilovnosti, disciplíne či lojalite. Podľa výsledkov výberového štatistického zisťovania o štruktúre miezd v SR základná mzda dosahuje cca 66,9 % reálnej mzdy. Zvyšok tvoria rôzne príplatky, prémie, odmeny, 13. plat, 14. plat, ap.

Teda skutočnosť, že sa zamestnanec nenachádza v najnižších mzdových pásmach neznamená, že nepracuje za minimálnu mzdu.

Ekonómovia tvrdia, že svet túžob a želaní všetkých ľudí je neobmedzene veľký, pričom ponuka tovarov a služieb je obmedzená. Ponuka je obmedzená preto, lebo žijeme vo svete obmedzených zdrojov. Každý, kto už raz vstúpil na trh práce a ponúkal svoju prácu vie, že

práca, ktorú ponúka, má svoju hodnotu. A tým ohodnotením vykonanej práce je v prvom rade mzda. A každý z nás si želá, aby jeho práca bola čo najlepšie ohodnotená s čo najvyššou mzdou. To je podľa subjektívneho pohľadu pracujúceho a jeho vlastného ohodnotenia „spravodlivá mzda". Toto želanie je však konfrontované so skutočnosťou, že podnik nemôže vyplácať ľubovoľnú výšku mzdy. Veľká väčšina podnikov podniká na trhoch a teda funguje v podmienkach „tvrdého rozpočtového obmedzenia". To znamená, že podnik musí platiť zamestnancov, platiť dodávky nakúpených tovarov a služieb, platiť dane a poplatky a okrem toho by podniku mala ostať časť prostriedkov na investície a úhradu zisku už investovaného kapitálu. V podstate je podnik pri platení mzdy limitovaný dopytom po svojich výrobkoch a službách.

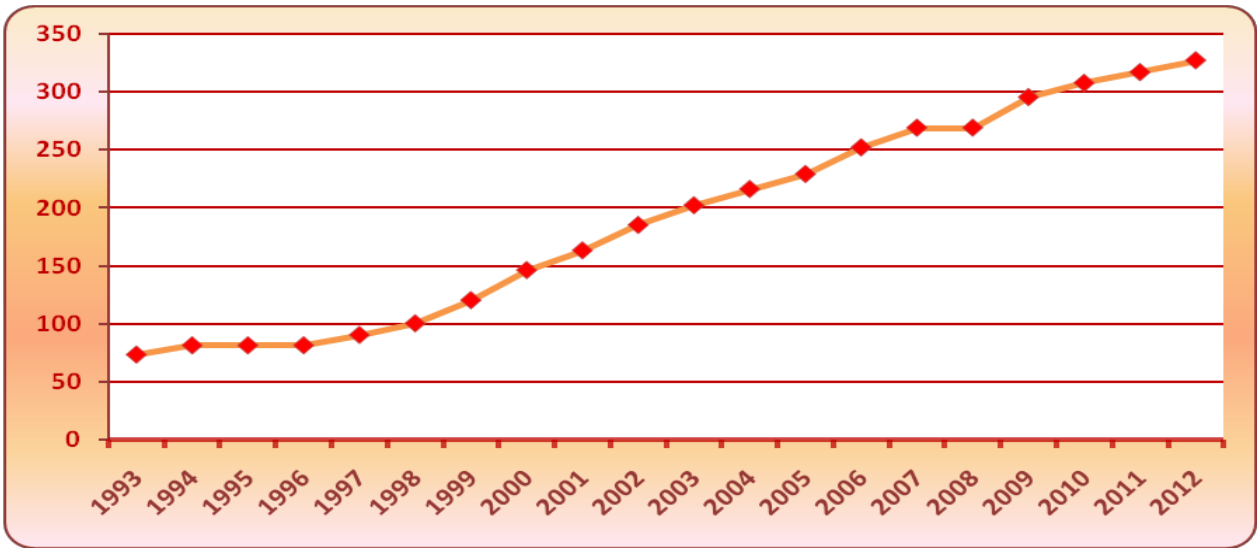
Mesačná minimálna mzda sa určuje podľa celkovej ekonomickej a sociálnej situácie na Slovensku za dva kalendárne roky predchádzajúce kalendárnemu roku, na ktorý sa navrhuje ustanoviť sumu minimálnej mzdy, a to najmä podľa vývoja:

1. spotrebiteľských cien,
2. zamestnanosti,
3. priemerných mesačných miezd v hospodárstve SR,
4. životného minima.

Z oficiálnej štatistiky štatistického úradu EÚ Eurostat vyplýva, že v januári 2011 mali najnižšiu minimálnu mzdu v EÚ Bulharsko 119,64 eur, Rumunsko 156,36 eur, Litva 231,70 eur, Estónsko 278,02 eur a Lotyšsko 282,01 eur. Naopak, najvyššiu minimálnu mzdu mali Luxembursko 1756,56 eur a Holandsko 1 424,40 eur.

V Slovenskej republike je minimálna mzda ustanovená zákonom a vykonávacím nariadením vlády. Jej suma sa odvádza od výšky priemernej mzdy zamestnancov za predchádzajúci rok pomocou koeficientu, o ktorom vyjednávajú zástupcovia zamestnávateľských zväzov, odborových zväzov a vlády. V kolektívnych zmluvách uzatváraných na úrovni odvetví (kolektívne zmluvy vyššieho stupňa) i na podnikovej úrovni medzi zástupcami zamestnávateľov a zamestnancov sa môže dohodnúť vyššia minimálna mzda. Výška minimálnej mzdy od 1. januára 2012 je 327,20 € za mesiac pre zamestnanca odmeňovaného mesačnou mzdou a 1,880 € za každú hodinu odpracovanú zamestnancom.

Graf č. 1 **Vývoj minimálnej mzdy v SR od roku 1993 do roku 2012**



Zdroj: MPSVaR SR

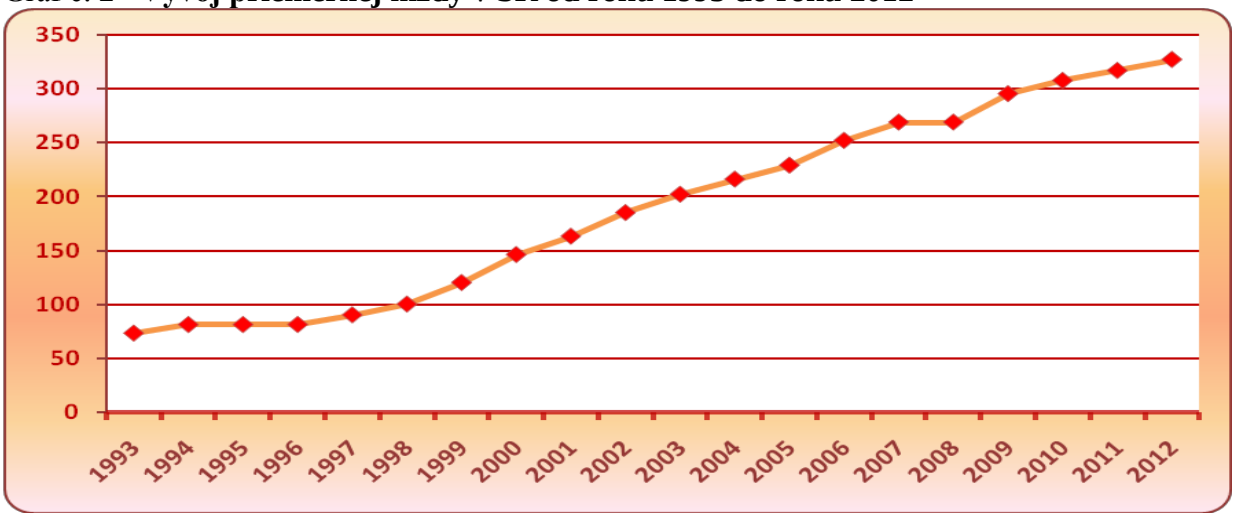
Ekonomická encyklopédia vysvetľuje nominálnu mzdu ako množstvo peňažných jednotiek, ktoré pracovná sila dostáva ako cenu práce. Zvyšujúca sa nominálna mzda ešte nemusí znamenať, že pracovná sila zlepšuje svoje sociálne postavenie, o tejto kategórii hovorí reálna mzda, ktorá predstavuje množstvo tovarov a služieb, ktoré je možné si zakúpiť za nominálnu mzdu. Popis vývoja miezd v nominálnom vyjadrení je najjednoduchší, ale reálne vyjadrenie zohľadňuje okrem zmeny výšky miezd aj zmenu spotrebiteľských cien, t.j. inflácie. Pre objektívne porovnávanie je dôležité sledovať nielen vývoj reálnych hrubých miezd, ale aj reálnych čistých miezd, t.j. miezd očistených od rastu spotrebiteľských cien a zároveň znížených o dane z príjmu a platby sociálnych a zdravotných odvodov.

Tabuľka č. 2.: **Vývoj minimálnej mzdy a priemernej mzdy v SR**

Rok	**Mesačná hrubá minimálna mzda (MM)**				**Štatisticky zistená priemerná mzda za príslušný rok (PM)**		**MM/ /PM**
	Sk/ mesiac	**€/mesiac**	**platná od**	**podľa predpisu**	**Sk mesačne**	**€ mesačne**	**%**
1993	2 450	81,33	1. 10. 1993	n. v. 248/1993 Z. z.	5 379	178,55	45,55
1994	2 450	81,33			6 294	208,92	38,93
1995	2 450	81,33			7 195	238,83	34,05
1996	2 700	89,62	1. 4. 1996	z. 90/1996 Z. z.	8 154	270,66	33,11
1997	2 700	89,62			9 226	306,25	29,27
1998	3 000	99,58	1. 1. 1998	z. 366/1997 Z. z.	10 003	332,04	29,99
1999	3 600	119,50	1. 4. 1999	z. 56/1999 Z. z.	10 728	356,10	33,56
2000	4 000	132,76	1. 1. 2000	z. 346/1999 Z. z.	11 430	379,41	34,99
	4 400	146,05	1. 10. 2000	n.v. 298/2000 Z. z.	11 430	379,41	38,49
2001	4 920	163,31	1. 10. 2001	n.v. 411/2001 Z. z.	12 365	410,44	39,78
2002	5 570	184,89	1. 10. 2002	n.v. 514/2002 Z. z.	13 511	448,48	41,23
2003	6 080	201,82	1. 10. 2003	n.v. 400/2003 Z. z.	14 365	476,83	42,33
2004	6 500	215,76	1. 10. 2004	n.v. 525/2004 Z. z.	15 825	525,29	41,07
2005	6 900	229,04	1. 10. 2005	n.v. 428/2005 Z. z.	17 274	573,39	39,94
2006	7 600	252,27	1. 10. 2006	n.v. 540 /2006 Z. z.	18 761	622,75	40,51
2007	8 100	268,87	1. 10. 2007	n. v. 450/2007 Z. z.	20 146	668,72	40,21
2008	8 100	268,87	1. 2. 2008	z. 663/2007 Z.z.	21 782	723,03	37,19
2009	(8 902)	295,50	1. 1. 2009	n.v. 422/2008 Z. z.	(22 429)	744,50	39,69
2010	(9 270)	307,70	1. 1. 2010	n.v. 441/2009 Z. z.	(22 788)	756,41	40,68
2011	(9 550)	317,00	1.1.2011	n.v. 408/2010 Z. z.	(23 167)	769,00	41,22
2012	(9 857)	327,20	1.1.2012	n.v. 343/2011 Z.z.		781,00	41,89

z. = zákon
n. v. = nariadenie vlády

Graf č. 2 **Vývoj priemernej mzdy v SR od roku 1993 do roku 2012**



Na základe štatistických zisťovaní sme dospeli k záveru, že dve tretiny ľudí majú podpriemernú mzdu. Priemerná mesačná mzda za I. polrok 2012 je 781 €, minimálna mzda v roku 2012 je 327,20 €. Rozdiel medzi minimálnou mzdou a priemernou mzdou bol teda 781 – 327,20 = 453,80 €. Dôvody, prečo pomerne veľká väčšina ľudí má podpriemerné platy, sú v podstate dva.

1. Zamestnanci s podpriemernou mzdou posúvajú priemernú mzdu smerom dolu, zamestnanci s nadpriemernou mzdou zase smerom hore. Možnosť ovplyvniť minimálnu mzdu smerom dolu je však značne limitovaná minimálnou mzdou. Zamestnanec môže dostať „len“ o 453,80 € menej ako je priemerná mzda. Koľko € nad priemernú mzdu však môže zamestnanec dostať nie je stanovené, pričom na to, aby jeden zamestnanec s nadpriemerným platom posunul priemernú mzdu smerom hore viac ako ju zamestnanec s minimálnym platom posunie smerom dolu stačí, aby zarábal aspoň o 453,80 € viac ako je priemerná mzda, t.j. 781 + 453,80 = 1 234,80 €. A čím je jeho plat väčší, tým viac ovplyvňuje celkovú priemernú mzdu smerom hore.
2. Počet zamestnancov, ktorí poberajú minimálnu mzdu (v súčasnosti je to cca 5 % zamestnancov), je určite menší ako počet zamestnancov s platom nad 1 234,80 €. Plat väčší ako 1 234,80 € poberá relatívne veľké množstvo ľudí – viac ako 10 %, ale skôr to budú desiatky percent. Sú to napríklad vyšší manažéri, politici, lekári, právnici, sudcovia, architekti, špičkoví športovci a umelci, vojaci a policajti s vyššími hodnosťami, vysokoškolskí pedagógovia atď., vysokokvalifikovaní robotníci (napr. sústružníci), niektoré profesie stavbárov a pod.

Prečo však niektoré profesie zarábajú viac než iné? Platí jednoduché pravidlo: čím menej ľudí je schopných alebo ochotných vykonávať určitú prácu, tým je jeho plat vyšší. A naopak. Stanovenie minimálnej mzdy viažucej sa aj na nekvalifikovanú pracovnú silu (častý prípad ľudí žijúcich v hmotnej núdzi) môže brániť ich zamestnávateľnosti, v dôsledku čoho má nezamestnaný výrazne sťaženú participáciu na vymanení sa zo stavu hmotnej núdze vlastnou prácou. Preto najmenšie platy majú predavačky, vrátnici, čašníci. Pretože tieto profesie môže vykonávať prakticky ktokoľvek, kto je fyzicky a mentálne v poriadku. Na druhej strane sú lekári, právnici, športovci, umelci a pod., kde je určitá výnimočnosť daná jednak nutnosťou dlhoročnej prípravy na danú prácu, jednak veľkou mierou talentu a najčastejšie spojením oboch faktorov. Nadpriemerné platy sú aj v profesiách, ktoré by ľudia inak neboli ochotní vykonávať, t.j. hrozí pri nich ohrozenie života alebo zdravia, zamestnanci musia znášať veľkú mieru nepohodlia a pod.

Aj keď priemerná mesačná mzda je zaujímavý údaj, zároveň je potrebné vedieť, že môže byť len určitou pomôckou pri skúmaní konkrétnych pracovnoprávnych vzťahov. Veď približne iba 30 % zamestnancov na Slovensku dostáva vyššiu ako priemernú mzdu. To, že väčšina ľudí má podpriemernú mzdu, nie je špecifikum Slovenska. Je to úplne štandardné všade vo svete.

Záver

Priemerná mzda, minimálna mzda, ako aj náklady na prácu v SR sú nižšie hlavne v porovnaní s väčšinou krajín EÚ. Podľa odporúčaní EÚ by pritom minimálna mzda mala dosiahnuť 60 % z priemernej nominálnej mesačnej mzdy v hospodárstve, čo by momentálne v podmienkach SR znamenalo 468,60 €, pričom minimálna mzda je vo výške 327,20 €, teda o 141,40 € mesačne menej, ako je odporúčaná výška. Nízka úroveň miezd znamená nielen zníženie kvality života ľudí, ale aj zníženie motivácie zamestnať sa, nezáujem zvyšovať si kvalifikáciu a odchod mladých ľudí s vyšším vzdelaním do zahraničia. V prípade zrušenia minimálnej mzdy by sme mohli odôvodnene predpokladať, že u mnohých pracovných pozícií v nízkych mzdových pásmach sekundárneho trhu práce by mohlo postupne dochádzať k znižovaniu miezd. Toto znižovanie by sa zrejme vo vyššej miere dialo v regiónoch s vyššou mierou nezamestnanosti, čo by mohlo zvýšiť aj emigračné tlaky najmä u kvalifikovaných mladých ľudí.

Literatúra

1. Samuelson, P.A. – Nordhaus, W.D.: *Ekonómia. II. diel.* Bratislava. Bradlo. 1992. ISBN 80-7127-031-8
2. Kreidl, M.: *Kvalita a udržitelnost života.* Praha. 2001.
3. Markovič, P.: *Ohodnocovanie finančných nástrojov.* Bratislava 2012. ISBN 978-80-225-3445-1
4. BODNÁROVÁ, Bernardína a kol. 2006. Medzigeneračný prieskum podmienok života rodín, [online]. Bratislava : Inštitút pre výskum práce a rodiny, 2006-12 [cit. 2009-03-14]. URL: http://www.sspr.gov.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2006/Gerbery/Prieskum_podmienok.pdf
5. Zákon NR SR č. 663/2007 Z. z. o minimálnej mzde
6. Zákon NR SR č. 311/2001 Z. z., ktorým sa mení a vykonáva Zákonník práce
7. www.iz.sk
8. www.statistics.sk
9. www.upsvar.sk
10. www.employment.gov.sk
11. Inštitút finančnej politiky MF SR

PODNIKANIE NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÍ TRETIEHO SEKTORA V SR

ENTERPRENEURSHIP OF THIRD SECTOR NON-PROFIT ORGANIZATIONS IN SLOVAKIA

Sylvia Bukovová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: third sector, self-financing, non-profit organizations, the business rules and laws of third sector organizations.

JEL Klasifikácia: L3, M14

ABSTRAKT: Third sector organizations, despite a range of available external sources of funding, still don´t have sufficient resources to ensure its mission. Therefore, they are forced to use various forms and methods of using internal resources - self-financing. Among the most perspective, but most problematic form of self-financing is doing business. The article stated business opportunities of these organizations, based on an analysis of laws regulating various legal forms of third sector nonprofit organizations in Slovakia.

ÚVOD

Typickou črtou financovania organizácií tretieho sektora je **viaczdrojovosť.** Znamená to, že tieto organizácie sú na zabezpečenie svojej činnosti nútené využiť celú škálu potenciálnych zdrojov financovania, pretože spravidla nemôžu pokryť svoje potreby z jedného zdroja. Napriek efektívnemu fundraisingu a využívaniu všetkých dostupných externých zdrojov často zápasia s nedostatkom finančných prostriedkov, preto sú nútené hľadať nové formy financovania a efektívne využívať aj vlastné interné zdroje, čiže rozvíjať rôzne formy **samofinancovania.**

PODNIKANIE AKO METÓDA SAMOFINANCOVANIA

Všetky metódy samofinancovania sa v podstate realizujú s cieľom dosiahnuť určitý príjem - zisk. Z toho vyplýva, že neziskové organizácie tretieho sektora v niektorých prípadoch vykonávajú činnosť, ktorá sa veľmi podobá **podnikaniu alebo podnikajú v pravom zmysle slova.** V štatútoch niektorých neziskových organizácií tretieho sektora sa však podnikateľskou činnosťou rozumie v podstate ***hospodárska činnosť, čiže činnosť na získavanie prostriedkov na fungovanie organizácie, zahŕňajúca rôzne metódy samofinancovania.***

I keď neziskové organizácie nie sú založené s cieľom dosiahnuť zisk, **môžu podnikať**, ak im to povoľuje zákon, resp. osobitné predpisy, ale ide len ***o druhotnú, doplnkovú činnosť***. Bez ohľadu na právnu formu neziskovej organizácie tretieho sektora je totiž jej hlavným cieľom vykonávať určitý druh verejnoprospešnej činnosti.

[1] PhDr. Ing. Sylvia Bukovová, PhD. sylvia.bukovova@euba.sk

Rozhodnutie o tom, ktorá nezisková organizácia môže vykonávať podnikateľskú činnosť, a ktorá nie, je zakotvené v právnych predpisoch upravujúcich jednotlivé typy neziskových účtovných jednotiek.

V nasledujúcej tabuľke je uvedené členenie neziskových účtovných jednotiek – organizácií tretieho sektora – v závislosti od toho, či tieto účtovné jednotky môžu, resp. nemôžu vykonávať podnikateľskú činnosť alebo túto oblasť. Ak právny predpis neupravuje podnikateľskú činnosť, platí, že podnikateľskú činnosť vykonávať môžu, pretože nie je zakázaná.[2]

Tabuľka 1 **Rozdelenie organizácií tretieho sektora podľa právnej úpravy podnikania**

Neziskové organizácie tretieho sektora			
môžu vykonávať podnikateľskú činnosť	**nemôžu vykonávať podnikateľskú činnosť**	**nemajú právnym predpisom túto oblasť upravenú**	**môžu vykonávať podnikateľskú činnosť len obmedzene**
neziskové organizácie poskytujúce všeobecne prospešné služby	politické strany a politické hnutia neinvestičné fondy	občianske združenia záujmové združenia právnických osôb cirkvi a náboženské spoločnosti organizácie s medzinárodným prvkom	nadácie

Zdroj: http://www.podnikajte.sk/prevadzka-firmy/c/467/category/dane-a-odvody/article/podnikatelska-a-zdanovana-cinnost-neziskoviek.xhtml + vlastné spracovanie

Podnikateľskú činnosť teda môžu realizovať:

- občianske združenia,
- neziskové organizácie poskytujúce všeobecne prospešné služby,
- nadácie (vo veľmi obmedzenej miere),
- záujmové združenia právnických osôb,
- cirkvi a náboženské spoločnosti,
- organizácie s medzinárodným prvkom.

Právne predpisy týkajúce sa občianskych združení neupravujú otázku vykonávania podnikateľskej činnosti občianskymi združeniami. Zákon neobsahuje zákaz vykonávania podnikateľskej činnosti, obsahuje však obmedzenie v § 1 ods. 3 zákona, ktorý ustanovuje, že zákon sa „nevzťahuje na združovanie občanov na zárobkovú činnosť“. Toto ustanovenie teda výslovne nezakazuje vykonávanie podnikateľskej činnosti občianskym

[2] http://www.podnikajte.sk/prevadzka-firmy/c/467/category/dane-a-odvody/article/podnikatelska-a-zdanovana-cinnost-neziskoviek.xhtml

združením, ale určuje, že občianske združenie musí primárne slúžiť na uspokojovanie záujmov svojich členov (kultúrnych, vzdelávacích, športových, sociálnych a p.), a nesmie byť založené na výkon zárobkovej (t. j. podnikateľskej) činnosti.

Občianske združenie preto popri svojej hlavnej činnosti (ak to nie je v rozpore so stanovami) môže vykonávať aj podnikateľskú, na zisk orientovanú zárobkovú činnosť. **Zisk z takejto činnosti sa však musí použiť výhradne na podporu a rozvoj činnosti občianskeho združenia a nesmie sa prerozdeliť medzi jeho členov.**

Pri vykonávaní podnikateľskej činnosti musí aj občianske združenie ako každý iný subjekt postupovať podľa ustanovení živnostenského zákona a Obchodného zákonníka. Príjmy občianskeho združenia z výkonu podnikateľskej činnosti podliehajú dani z príjmov podľa zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov. To znamená, že občianske združenie, ktoré vykonáva podnikateľskú činnosť na základe živnostenského oprávnenia alebo iného povolenia podľa osobitného predpisu, je povinné platiť daň z príjmov, ktoré takouto činnosťou dosiahlo.[3]

Zákon o nadáciách pripúšťa, aby nadácia mohla popri svojom (verejnoprospešnom) poslaní vykonávať aj podnikateľskú činnosť. Táto činnosť je však obmedzená iba na prípady, ktoré osobitne ustanovuje zákon o nadáciách:

- prenajímanie majetku nadácie komerčným spôsobom,
- organizovania kultúrnych, vzdelávacích, spoločenských alebo športových akcií.

Nadácia je oprávnená v uvedenom rozsahu podnikať, len ak súbežne splní 2 podmienky - ak sa touto činnosťou účinnejšie využije majetok nadácie a zároveň bude táto činnosť v súlade s verejnoprospešným účelom nadácie[4].

Politické strany a **neinvestičné fondy** podnikať nemôžu.

Strana nesmie vo vlastnom mene podnikať a ani uzatvárať zmluvy o tichom spoločenstve, môže však založiť obchodnú spoločnosť alebo sa stať jej spoločníkom, musí však byť jediným zakladateľom alebo jediným spoločníkom. Predmetom činnosti obchodnej spoločnosti, ktorú strana založila alebo sa stala jej jediným spoločníkom, môže byť len:

- prevádzkovanie vydavateľstiev, nakladateľstiev a tlačiarní,
- publikačná a propagačná činnosť,
- výroba a predaj predmetov propagujúcich program a činnosť strany,
- usporadúvanie vzdelávacích a politických akcií,
- výkon správy majetku strany.

Zákon **č. 147/1997 Z. z. o neinvestičných fondoch** stanovuje, že prostriedky fondu **nesmú byť použité sa podnikanie**. Neinvestičný fond však **môže organizovať** verejné zbierky, lotérie, športové, kultúrne, vzdelávacie akcie a predávať vlastnú literatúru, podporujúcu účel fondu.

[3] http://mp.msponline.sk/obcianske-zdruzenie-a-podnikatelska-cinnost
[4] http://www.1snsc.sk/index.php?action=module&id=mod_content&content_id=1478

Zákon č. 213/1997 Z. z. o neziskových organizáciách poskytujúcich všeobecne prospešné služby povoľuje týmto organizáciám podnikať podľa osobitných predpisov (napr. Obchodný zákonník, zákon č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov za podmienky, že touto činnosťou sa dosiahne účelnejšie využitie jej majetku a nebude ohrozená kvalita, rozsah a dostupnosť služieb, pre ktoré bola organizácia založená. Neziskové organizácie poskytujúce všeobecne prospešné služby sa však nemôžu zúčastňovať na podnikaní iných osôb a nemôžu uzatvárať zmluvu o tichom spoločenstve.

Zisk z podnikania nesmie byť použitý v prospech zakladateľov, členov orgánov neziskovej organizácie ani jej zamestnancov a musí byť v celom rozsahu po zdanení použitý na zabezpečenie všeobecne prospešných služieb.

Prioritný majetok neziskovej organizácie nemožno založiť, ani inak ho použiť na zabezpečenie záväzkov neziskovej organizácie alebo tretej osoby, nemožno ho predať, darovať ani prenechať do nájmu alebo do výpožičky.

Zákon stanovuje pre neziskovú organizáciu povinnosť viesť vo svojom účtovníctve oddelene výnosy a náklady spojené so všeobecne prospešnými službami a výnosy a náklady spojené s podnikateľskou činnosťou.

Štátom uznané cirkvi a náboženské spoločnosti nemajú zákonom stanovený zákaz podnikateľskej činnosti. Sú však na daňové účely zaradené do osobitnej skupiny daňovníkov. Ide o daňovníkov, ktorí nie sú založení alebo zriadení na podnikanie. Predmetom dane tejto skupiny daňovníkov sú príjmy z činností, ktorými dosahujú zisk alebo ktorými sa dá zisk dosiahnuť. Predmetom dane týchto daňovníkov sú vždy príjmy z predaja majetku, príjmy z nájomného, z reklám, z členských príspevkov a príjmov, z ktorých sa daň vyberá podľa § 43 zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov[5], z čoho pre tieto subjekty vyplýva len možnosť podnikania v tých oblastiach, v ktorých môžu dosiahnuť uvedené príjmy.

Podnikateľská činnosť nasledujúcich právnych foriem neziskových organizácií tretieho sektora – **organizácií s medzinárodným prvkom a záujmových združení právnických osôb** - nie je v príslušných zákonoch špecifikovaná. Organizáciám s medzinárodným prvkom je umožnené vykonávať **hospodársku činnosť** na území republiky. Pojem hospodárska činnosť však nie je presne definovaný. Keďže zákon nezakazuje podnikateľskú činnosť, tieto organizácie podnikať môžu.

Občiansky zákonník upravujúci **záujmové združenia právnických osôb** ich hospodárenie a ani podnikanie vôbec nespomína, preto platí, že aj tieto organizácie môžu získavať zdroje potrebné na svoju činnosť prostredníctvom podnikania.

Uviedli sme, že *podnikateľskú činnosť- podnikanie*, ktoré sa definuje v Obchodnom zákonníku, čiže v zákone č. 513/1991 Zb. v § 2 ako *sústavná činnosť vykonávaná podnikateľom samostatne, vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku,* môžu uskutočňovať niektoré právne formy neziskových subjektov tretieho sektora[6]. Na rozdiel od podnikov ziskového sektora si však podnikaním dosiahnutý zisk

[5] http://www.1snsc.sk/new/index.php?action=module&id=mod_content&content_id=493
[6] ANDREJKOVIČ, M. 2005. Investovanie a mimovládne organizácie. In. Efekt, č. 2. 2005. s 18.

nemôžu rozdeliť ani vlastníci, manažéri či zamestnanci organizácie, ale musí sa použiť na splnenie jej poslania.

Podnikateľské zámery pritom môžu byť v súlade s poslaním organizácie alebo s ním vôbec nesúvisia. V takomto prípade však podstupuje organizácia väčšie riziko, že vzniknú konflikty medzi ziskovým a neziskovým poslaním organizácie a existuje tu aj oveľa väčšie riziko straty dôvery verejnosti a sponzorov, ako aj problémy s vedením účtovníctva a zdaňovaním tejto činnosti.[7]
V praxi je totiž veľmi ťažké rozlíšiť príjmy vytvorené v rámci stanov (realizácia poslania organizácie) a príjmy mimo nich (príjmy z podnikateľskej činnosti), čo je nevyhnutné pre účtovné a daňové aspekty podnikania, z čoho vyplýva pre organizácie realizujúce túto formu financovania množstvo problémov.

ZÁVER

Aj keď podnikanie ako spôsob samofinancovania má nesporné výhody, nie je vhodný pre každú organizáciu. Možnosť tvorby zisku je síce mnohosľubná, ale realita nie je taká jednoduchá.

Ak sa nezisková organizácia rozhodne pre podnikanie, musí počítať s **viacerými rizikami,** ktoré sa týkajú samotnej organizácie, jej kapacít i zamestnancov, ako aj ponúkaných tovarov a služieb.

Organizácie tretieho sektora musia obstáť v konkurenčnom boji s komerčným sektorom, ponúknuť jedinečný a kvalitný produkt za výhodnú cenu. Pritom mnohé organizácie pri rozvíjaní podnikateľských aktivít môžu preceniť svoje možnosti i schopnosti, čo môže mať negatívny dosah nielen na ich finančnú situáciu, motiváciu zamestnancov i dobrovoľníkov, ale i celkový imidž organizácie a jej postavenie v komunite, ba dokonca ohroziť samotnú jej existenciu.

Získavanie zdrojov samofinancovaním a najmä podnikaním kladie zvýšené nároky na kvalitu finančného manažmentu a vyžaduje aj vyššiu mieru profesionálneho riadenia celej organizácie. Preto predpokladom úspešnosti tejto formy samofinancovania je, aby organizácia tretieho sektora disponovala zamestnancami, resp. dobrovoľníkmi najmä s ekonomickým a právnickým vzdelaním, čiže ***profesionalita***, pretože elán a nadšenie pracovníkov na zvládnutie samofinancovania nestačia.

Napriek uvedeným problémom je však zrejmé, že samofinancovanie a zvlášť podnikateľská činnosť predstavuje pre neziskové organizácie tretieho sektora sľubnú a perspektívnu cestu na riešenie finančných problémov, a tak vlastne na zabezpečenie stability a samotnej existencie danej organizácie.

Článok bol napísaný v rámci projektu VEGA č. 346.

POUŽITÁ LITERATÚRA:

ANDREJKOVIČ, M. 2005. Investovanie a mimovládne organizácie. In. Efekt, č. 2. 2005. s 18.

[7] GUŠTAFÍK, P. 2001. Príručka podnikania neziskových organizácií. Bratislava PDCS 2001. ISBN 80-968095-8-X

GUŠTAFÍK, P. 2001. Príručka podnikania neziskových organizácií. Bratislava PDCS 2001. ISBN 80-968095-8-X
Občiansky zákonník
Zákon č. 147/1997 Z. z. o neinvestičných fondoch
Zákon č. 213/1997 Z. z. o neziskových organizáciách poskytujúcich všeobecne prospešné služby
Zákon č. 34/2002 o nadáciách
Zákon č. 85/2005 Zákon o politických stranách a politických hnutiach
Zákon č. 201/2007 Z.z. (ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 308/1991 Zb. o slobode náboženskej viery a postavení cirkví a náboženských spoločností v znení zákona č. 394/2000 Z. z.)
Zákon č. 116/1985 Zb. o podmienkach činnosti organizácií s medzinárodným prvkom v Československej socialistickej republike v znení neskorších predpisov
www.1snsc.sk
www.podnikajte.sk

Kontakt:

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

MODELOVÉ PRÍSTUPY K RIEŠENIU OPTIMÁLNEJ KAPITÁLOVEJ ŠTRUKTÚRY PODNIKU

MODEL APPROACH AND OPTIMAL SOLUTION TO THE CAPITAL STRUCTURE OF THE COMPANY

Simona Černá[1]

KEY WORDS:

capital structure of company,optimal structure, financial structure, model approach of capital structure, results of investigations, financial science, determinants of capital structure, reccomedations and suggestions to the financial science

Abstract:

The main task of this contribution is to highlight the model approaches to solving optimal financial and capital structure of the company. The work describes in detail the various research studies and authors who are trying to help their studies to a more effective financial decisions in business practice. We are trying to find and answer, which the theory of financial and capital structure is currently leading the most realistic and identify possible recommendations and conclusions that could be beneficial in the future in financial science. An indispensable item to solve the optimization of financial and capital structure are determinants of capital structure. We can say, that approaches individual autors agree on common factors that have a big impact on the financial and capital structure and the decisions of managers and owners about the future business prospects.

JEL Classification: G30, G32

Úvod

Kapitálovou štruktúrou sa vedci zaoberajú už pomerne dlhú dobu, avšak v súčasnosti je táto problematika stále bez uspokojivého modelu. Podľa Myersa (1984) výskum v tomto smere ostáva hádankou v tom zmysle, že finančná teória je schopná presne popísať správanie firiem. Harris a Raviv (1991) zistili, že správanie firiem je plné problémov súvisiacich s meraním, ktoré vysvetľuje premennú štruktúru kapitálu.

Významnými priekopníkmi teórie kapitálovej štruktúry boli Miller a Modigliani (1958), ktorí vyvinuli teoretický rámec klasickej teórie, ktorá je charakterizovaná počtom nereálnych predpokladov, ktoré sa stretli s kritikou.[2]

Zjednodušene povedané, pod finančnou štruktúrou môžeme všeobecne rozumieť podiel vlastného a cudzieho kapitálu na celkovom kapitále podniku. Táto problematika je však veľmi rozsiahla a preto sa jej budeme podrobne venovať v ďalších častiach príspevku.

[1] Ing. Simona Černá, doktorand, Katedra podnikových financií FPM EU v Bratislave, školiteľ: doc. Ing. Elena Fetisovová, CSc., e-mail: simonacerna@gmail.com.

[2] KOUKI, M., SAID, M.B.Capital structure determinants. 2012. In *International Journal of Business and Management.* ISSN 1833-3850, 2012, Vol. 7, No. 1.).

Prístupy k riešeniu optimálnej kapitálovej štruktúry

Ak rešpektujeme existujúce nedokonalosti, ktoré vyplývajú z dokonalého kapitálového trhu, máme veľký priestor na skúmanie správania sa podnikov, ktoré by malo v sebe zahŕňať výhody poznania významných teoretických prístupov a rešpektovania súčasného stavu vonkajšieho ekonomického prostredia.[3]

Skúmanie teoretických prístupov optimálnej finančnej a kapitálovej štruktúry podniku nesie so sebou množstvo nezrovnalostí a v súčasnej dobe je finančná veda stále bez uspokojivého a jednotného teoretického prístupu. Od finančnej štruktúry je potrebné odčleniť kapitálovú štruktúru podniku. Niektorí autori tieto pojmy zamieňajú, viacerí ich však rozlišujú *(Valach J. a kol., Vlachynský, K. a kol., Sivák, R. a kol.,a pod.).*[4]

Finančná štruktúra predstavuje širší pojem a rozumieme pod ňou štruktúru celkových finančných zdrojov, ktoré kryjú celkový majetok podniku. Predstavuje podiel jednotlivých zložiek vlastných zdrojov a cudzích zdrojov na celkovom objeme zdrojov.

Kapitálová štruktúra je súčasťou dlhodobých finančných zdrojov, ktorými sa financuje dlhodobý majetok podniku. Predstavuje podiel vlastných zdrojov a dlhodobých cudzích zdrojov na celkových finančných zdrojoch podniku.[5] Podľa Syneka M. a kol. (2007) kapitálová (finančná) štruktúra podniku predstavuje štruktúru zdrojov, z ktorých majetok podniku vznikol. Na lepšie znázornenie štruktúry kapitálu v danom podniku nám poslúži tabuľka č. 1.

Tabuľka č. 1 ***Kapitál podniku***

Kapitál podniku- Finančné zdroje krytia		
Vlastný kapitál	**Cudzí kapitál**	
	Dlhodobý	**Krátkodobý**
základný kapitál (základné imanie) **rezervný kapitál (rezervný fond)** **nerozdelený zisk minulých rokov** **emisia (u akciových spol.)** **výsledok hospodárenia (výsledok hospodárenia bežného roka) ...**	**bankové úvery** **podnikové obligácie** **dlhopisy** **zmenky na úhradu** **dlhodobé záväzky ...**	**bankové úvery** **zálohy odberateľov** **nevyplatené mzdy a dividendy** **zmenky na úhradu** **krátkodobé záväzky ...**

Zdroj: SOUKUPOVÁ, B., ŠLOSÁROVÁ, A., BAŠTINCOVÁ, A. 2004. Účtovníctvo.2004. 638 s. ISBN 808078020X

[3] GROTH, J:C. *Capital Structure:A Strategy that makes Sense*. [online]. [cit. 10.09.2012]. Dostupné na internete: <http://www.qfinance.com/mergers-and-acquisitions-best-practice/capital-structure-a-strategy-that-makessense?page=2>.

[4] Capital Structure determinants.2012. In *International Journal of Business and Management*. ISSN 1833- 3850 , 2012 ,Vol. 7, No.1.

[5] FETISOVOVÁ, E., HUCOVÁ, E., NAGY, L.,VLACHYNSKÝ, K. 2012. *Aktuálne problémy financií malých a stredných podnikov.* Bratislava. 2012. 85-87 s., ISBN 978-80-225-3366-9.

V oblasti finančnej štruktúry sa stretávame s dvomi najčastejšími problémami, a to vzťah medzi finančným dlhom a pomerom aktív. V súčasnej finančnej vede nie je dostatočne objasnené, či sa finančné záväzky toho ktorého podniku považujú za dlh, avšak na druhej strane by sme ich ani nikdy nemali považovať za vlastný kapitál. V súčasnosti sa dávajú do pomeru práve finančné záväzky s pomerom aktív. Budúci výskum finančnej vedy by sa mal vyhnúť tomuto javu, teda predchádzať tomu, aby sa dávali do pomeru finančné záväzky vzhľadom k pomeru aktív. [6]

Problematika kapitálovej štruktúry a jej optimalizácie vyvolala intenzívnu diskusiu aj medzi odborníkmi v oblasti finančného manažmentu a od prvej oficiálnej práce Modiglianiho a Millera (1958) pod názvom "*The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment* " sa vo finančnej vede stala predmetom častých diskusií otázka, či existuje jedinečná kombinácia dlhu a vlastného kapitálu, pri ktorej by dosahoval podnik maximálnu hodnotu, a ak takáto kombinácia existuje, tak ktoré faktory vplývajú na optimálnu kapitálovú štruktúru podniku.[7] Práve tu vzniká vo finančnej praxi viacero nezrovnalostí, kedy nie je presne vymedzené, či je potrebné rozlišovať finančnú a kapitálovú štruktúru. Výskum vo finančnej vede je už dlhé roky sprevádzaný kritikou, novými zisteniami a názormi, pretože mnohé snahy objasniť problematiku kapitálovej štruktúry zlyhali. Táto problematika preto ostáva naďalej aktuálna a vzniká tu veľký priestor na nové objavy a výskumy v danej oblasti.

Podľa *Kislingerovej* optimálna kapitálová štruktúra je taká, pri ktorej sa dosahujú minimálne priemerné náklady kapitálu a maximálna trhová hodnota podniku. Minimálne náklady na kapitál zistíme podľa nasledujúceho vzťahu:

$$WACC\ (k_o) = k_d x\ (1 - d) x\ \frac{D}{C} + k_e\, x\ \frac{E}{C}$$

kde:

WACC(k_o)- priemerné náklady kapitálu

k_d- náklady cudzieho kapitálu

d- sadzba dane v desatinnom tvare

D- hodnota cudzieho kapitálu

C- celkový kapitál, ktorý sa skladá z vlastného a cudzieho kapitálu

k_e- náklady vlastného kapitálu[8]

E- hodnota vlastného kapitálu

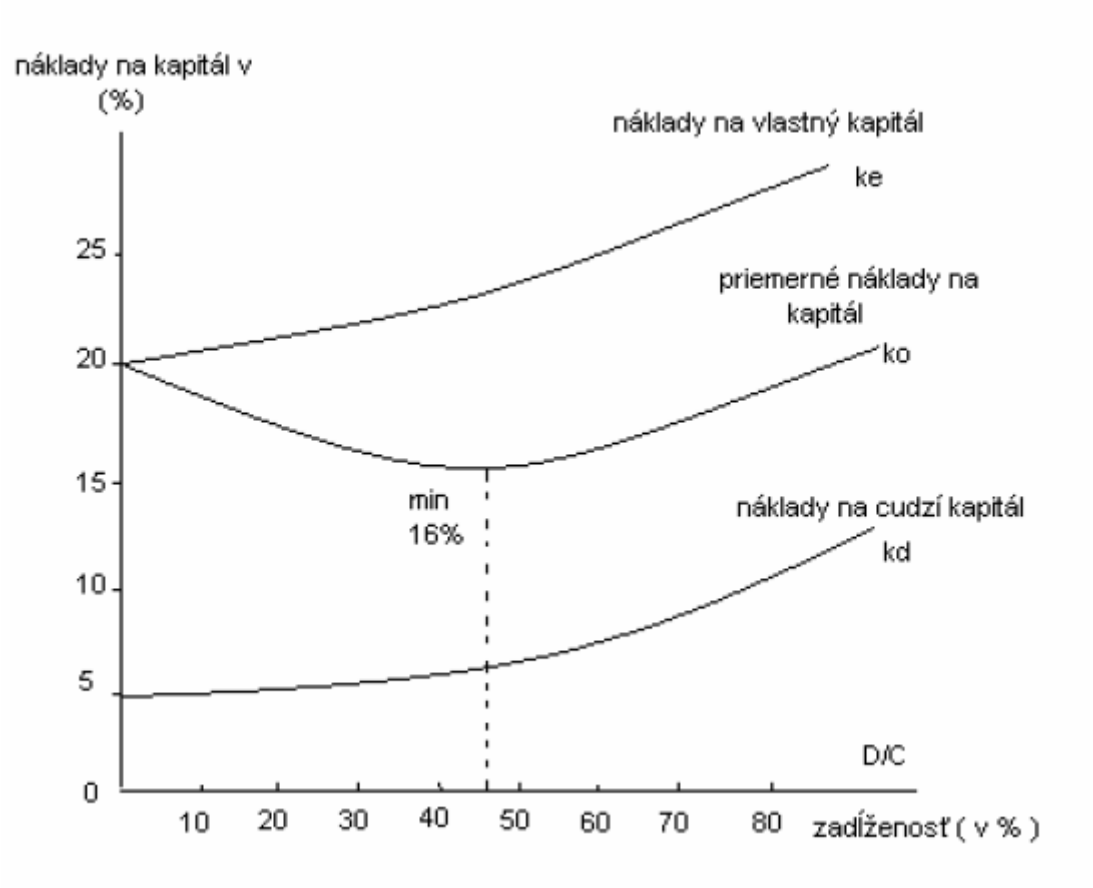
Na lepšiu ilustráciu optimálnej kapitálovej štruktúry uvedieme obrázok č.1.

[6] CAO, H. 2012.Two Common problems of financial structure. In *International Review of Finance*. ISSN 1468-2443.

[7] MILLER, M.H:, Modiglinai, F.1958. *The cost of capital, sorporation finance and the theory of investment.* In The American Economic Review. ISSN 0002-8282., vol. 8, no. 3.

[8] KISLINGEROVÁ, E. 2007. *Manažerské finance*. 2. vyd. Praha. 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0

Obrázok č.1 ***Optimálna kapitálová štruktúra***



Zdroj: KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.

Na obrázku vidíme bod, kde dosahujú priemerné náklady kapitálu svoje minimum, môžeme tiež pozorovať, že sa nachádzajú medzi nákladmi na vlastný kapitál a nákladmi na cudzí kapitál.

Podľa vyššie uvedeného tvrdenia optimalizácie kapitálovej štruktúry vychádzame potom z predpokladu, kedy zvyšovanie podielu cudzieho kapitálu vedie k znižovaniu priemerných nákladov získavania kapitálu podniku. Taktiež platí, že čím je vyšší podiel cudzieho kapitálu, tým väčšia časť čistého výnosu pripadá vlastníkom kapitálu, a tým je vyššia trhová hodnota podniku.[9]

Pozrieme sa bližšie, ako vnímajú problematiku optimalizácie kapitálovej štruktúry ďalší finanční vedci.

[9] GRAHAM, J.R., HARVEY, C.R. 2001. The theory and practice of corporate finance: Evidence from field. In Journal of Financial Economics. ISSN 0304-405X. 2001. vol. 60.

Prístup Millera, M.H. a Modiglianiho, F.

Najznámejším modelovým prístupom optimalizácie finančnej štruktúry je teória Millera a Modiglianiho. Táto teória je však veľmi rozporuplná, na druhej strane je v súčasnej finančnej vede základným zdrojom podnikových financií. Miller a Modigliani opisujú podmienky, za ktorých finančné rozhodnutia podniku nemajú vplyv na jeho hodnotu. Prístup vychádza zo základnej podmienky existencie dokonalého kapitálového trhu, kde neexistujú žiadne transakčné náklady. Všetky potrebné informácie sú investorom dostupné a žiadny z investorov nemá vplyv na rozhodnovanie o cene cenných papierov. Platí, že úrok je pre všetkých investorov rovnaký.V týchto podmienkach neexistuje ani zdaňovanie zisku a neprichadzájú do úvahy žiadne náklady finančnej tiesne ani dodatočné agentské náklady.[10] Miller a Modigliani ďalej uvádzajú, že hodnota podniku by nemala byť ovplyvnená podielom dlhu na finančnej štruktúre. Autori hovoria o tom, že trhová hodnota podniku a výška priemerných nákladov nie sú závislé od kapitálovej štruktúry. Neskôr ale opisujú skutočnosť, kedy uznávajú vplyv zdanenia platieb , ktoré vyvoláva úrokový daňový štít (zadlženie). Úrokový daňový štít zvýhodňuje zadlženie v porovnaní s financovaním vlastnými externými zdrojmi podniku. [11]

Autori vo svojom výskume rozdelili niekoľko firiem do samostatných kategórií podľa ich výnosu z akcií. Základným predpokladom však bolo, že výnos z akcie vydaný ktorýmkoľvek podnikom v danej kategórii je priamo úmerný výnosu z akcií vydaný ktorýmkoľvek ďalším podnikom v druhej kategórii. Možno povedať, že akcie podniku v jednej kategórii sú dokonalými substitútmi a pri trhovej rovnováhe na dokonalom kapitálovom trhu musí byť cena akcie na peňažnú jednotku očakávaného výnosu rovnaká pre všetky akcie v danej kategórii. Táto podmienka platí pre podniky, ktoré sú financované akciami.[12]

V prípade, ak sú podniky financované aj obligáciami, v kapitálovej štruktúre môžeme sledovať rôzne pomery v zastúpení dlhu. V takomto prípade podliehajú akcie rôznym stupňom finančného rizika, kedy si už nie sú navzájom substitútmi.

Podľa vrcholových manažérov v praxi má vhodný spôsob financovania podniku zásadný vplyv na firemnú hodnotu. A tak veľká väčšina vlastníkov podrobne skúma, ako by mala vyzerať optimálna kapitálová štruktúra, keďže aktíva v súvahe sú hlavným faktorom hodnoty.[13]

Podľa sérii článkov (1958, 1961, 1963), teória Millera a Modiglianiho obsahuje 4 rôzne výsledky skúmania. Prvým záverom je, že vzťah medzi dlhom a vlastným kapitálom nemá vplyv na trhovú hodnotu podniku. Autori ďalej uvádzajú, že pákový efekt nemá žiadny vplyv na vážené priemerné náklady kapitálu.Princípom pákového efektu je použitie malého obejmu vlastného kapitálu doplneného podstatne väčším objemom cudzieho kapitálu. Spoločnosti zvyknú využívať tento efekt na zvýšenie výnosu na akciu.

V tomto výskume je ďalej uvedené, že podniková trhová hodnota je nezávislá od dividendovej politiky. Posledné zistenie hovorí o tom, že vlastníci kapitálu sa nezaujímajú o finančnú politiku firmy.[14]

---

[10] BANCEL, F., MITTOO, U.R. 2006. *The determinants of capital structure choice. A Survey of European Firms*. In Financial Management. ISSN 0046-3892. 2006. vol. 30, no 7.

[11] KRAĽOVIČ, J., VLACHYNSKÝ, K. 2011. *Finančný manažment.* Bratislava. 2011. 468 s. ISBN 978-80-8078-356-3.

[12] VALACH, J. 1996. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování.* 1. vyd. Praha. 1996.Vysoká škola ekonomická v Praze. 130 s. ISBN 80-7079-067-9 S. 281.

[13] HARRIS, M., RAVIV, A. 2010. *The theory of capital structure*. In The Journal of Finance. ISSN 1540-6261, 2012, vol. 46, no.1.

[14] MILLER, M. H. 1977. *Debt and Taxes*. In Journal of Finance.ISSN 1540-6261. vol. 5, no.2 32, 261-75.

Všetky tieto závery majú zásadný vplyv na finančné rozhodnutia najmä malých a stredných podnikov, ktoré majú väčší problem s kapitálom ako veľké podniky, sú viac ohrozené a každá malá chyba môže mať rozhodujúci význam pre ich budúce pôsobenie.[15]

Na základe možnosti uplatnenia daňovej výhody dlhu sa dospelo k záverom, že optimálna kapitálová štruktúra je pre spoločnosť stopercentné fianncovanie dlhom. Vo výskume sa ďalej zistilo, že maximálne využívanie dlhu nie je možné, keďže je potrebné vziať do úvahy faktory, ktoré sa označuje ako zabezpečenie flexibility.[16]

Autori ďalej uvádzajú, že existencia väčšej daňovej výhody dlhového financovania neznamená, že by sa podniky mali snažiť o maximálne zadlženie vo svojej kapitálovej štruktúre. Iné druhy financovania môžu byť za istých okolností lacnejšie, ak berieme do úvahy obmedzenia zo strany veriteľov a ďalšie náklady, s ktorými sú v reálnej praxi spojené problémy finančnej stratégie. [17]

Tradičný prístup kapitálovej štruktúry

Ďalšia nemenej významná teória kapitálovej štruktúry je tiež označovaná ako tradičný prístup kapitálovej štruktúry alebo teória krivky U. Táto teória pripúšťa existenciu optimálnej kapitálovej štruktúry. Tento optimálny stav nastáva vtedy, keď sú priemerné náklady finančných zdrojov minimálne.[18]

Základnou myšlienkou tohto prístupu je, že optimálna kapitálová štruktúra existuje. Daná teória nesie so sebou realistickejší pohľad na finančnú vedu ako mnoho iných prístupov. Rast zadlženosti podniku zvyšuje riziko veriteľov, ktorí ho kompenzujú zvýšením úrokovej miery. Podnik si teda požičiava za bežnú úrokovú mieru až dovtedy, pokiaľ veritelia nepovažujú mieru zadlženosti za takú, ktorá zvyšuje ich riziko. Následne poskytujú úvery len za vyššiu úrokovú mieru, čoho dôsledkom začína rásť priemerná cena kapitálu, ktorú podnik platí za cudzí kapitál. [19]

Akcionári si do určitej miery zadlženosti podniku túto problematiku nevšímajú. Zvyšovanie svojho výnosu začnú považovať až vtedy, keď pociťujú riziko pre svoj kapitál vyvolaný zvyšovaním zadlženosti podniku. Z daného vyplýva, že celkové náklady na podnikový kapitál klesajú len do určitého podielu cudzieho kapitálu, potom začínajú narastať.

Teória poskytuje veľmi realistický pohľad na optimalizáciu kapitálovej štruktúry, avšak na druhej strane má vela kritikov, ktorí s týmito tvrdeniami nesúhlasia.

Naskytá sa otázka, ktoré tvrdenia sú správne? K akým názorom by sme sa mali vo finančnej vede prikláňať? Prečo vlastne vzniklo toľko teórii optimalizácie kapitálovej štruktúry? Odpoveď sa budeme snažiť nájsť v závere príspevku.

---

[15]ALLEN, F.,RAJAN, R., SCHOAR, A. 2011. *Financial decisions of SME´s*. In Journal of Applied Corporate Finance. ISSN 1745-6622. vol. 20, no. 4.

[16]MILLER, M.H., MODIGLIANI, F. 1963. *Corporate Income Taxes and the cost of Capital: A Correction*. In American Economic Review. ISSN 0002-8282 Jun 1963, vol. 53, no. 3.

[17]MILLER, M. H. 1988. *The Modigliani-Miller Proposition after Thirty Years*. In Journal of Economic Perspectives. ISSN 0895- 3309.vol 2,no. 7.

[18]FETISOVOVÁ, E., HUCOVÁ, E., NAGY, L.,VLACHYNSKÝ, K. 2012. *Aktuálne problémy financií malých a stredných podnikov.* Bratislava. 2012. 85-87 s., ISBN 978-80-225-3366-9.

[19]KRAĽOVIČ, J., VLACHYNSKÝ, K. 2011. *Finančný manažment.* Bratislava. 2011. 468 s. ISBN 978-80-8078-356-3.

Kompromisná teória kapitálovej štruktúry

V kompromisnej teórii *(Brealey, R., Mayers, S.C.*) sa uvádza, že na kapitálovú štruktúru vplývajú dva dôležité determinanty, a to dane a náklady finančných ťažkostí. Možno povedať, že existuje optimálna úroveň zadlženia, pri ktorom je hodnota podniku maximálna.[20]

Autori ďalej navrhujú, že pri optimálnej kapitálovej štruktúre je vhodné uvažovať o jej štyroch dimenziách. Medzi tieto dimenzie môžeme zahrnúť finančnú voľnosť, vývoj zisku, možnosti daňového štítu, typ a štruktúru aktív. Napríklad pri vymedzení finančnej voľnosti sa uvádza, že hodnota podniku dlhodobo viac závisí na kapitálových investíciách a na prevádzkových rozhodnutiach, ako na jeho financovaní. Podnik musí mať dostatočnú finančnú voľnosť, t.j. rýchlo dostupné finančné zdroje, aby mohol reagovať na vhodnú investičnú príležitosť.[21]

Teória čistého zisku a čistých prevádzkových výnosov kapitálovej štruktúry

Aktuálnejším prístupom optimalizácie kapitálovej štruktúry je teória čistého zisku- dáva nám priestor na zvýšenie trhovej hodnoty firmy a zníženie celkových nákladov kapitálu. Odôvodnenie je nasledovné. Keďže dlh je lacný zdroj financovania, jeho úroky sú odpočítateľné z čistého zisku pred zdanením. Po odpočítaní úrokov spoločnosť platí nižšie dane, čím následne znižuje priemerné náklady na kapitál.[22]

Podľa teórie čistých prevádzkových výnosov zmena kapitálovej štruktúry nemá vplyv na celkové náklady kapitálu a trhovú hodnotu firmy. Potom pri každej úrovni kapitálovej štruktúry je trhová hodnota rovnaká. [23]

Signalizačný efekt

Daný prístup vychádza z predpokladu, že existuje značná informačná asymetria medzi manažérmi a investormi. Hlavnou úlohou manažérov je, aby poskytli investorom pozítivny signál o podniku v očakávaní zvýšeného zájmu investorov a následné zvýšenie cien akcií. Niektoré podniky využívajú takýto signál na odlíšenie sa od svojich konkurentov. Vo vysokej zadlženosti môžu byť len podniky, ktoré dosahujú dostatočne veľkú výnosnosť, a ktoré sa môžu dostať do finančných ťažkostí len s malou pravdepodobnosťou. Daný model sa snaží poukázať na to, že vyššie zadlženie môže dosahovať len podnik s dobrými ziskovými a rastovými možnosťami

Teória hierarchického poriadku

Podľa teórie hierarchického poriadku, ktorú sformuloval Mayers, S.C a rozpracoval ju s Majlufom, N. nie je možné stanoviť optimálnu kapitálovú štruktúru podniku. Tento prístup namiesto zameriavania sa na optimalizáciu kapitálovej štruktúry sleduje využívanie interného financovania (nerozdelený zisk a prebytok likvidných aktív) cez externé financovanie. Pokiaľ podnik nemá dostatok vlastných (interných) zdrojov na využívanie investičných príležitostí, snaží sa financovať svoje investície z externých zdrojov. Ak už nastane situácia,

[20]BREALEY, R.A.,MYERS, S.C., ALLEN, F.2008. *Principles of Corporate Finance*. In Corporate Finance. New York. ISSN 1900-3218. vol. 9, no. 4.

[21]BREALEY, R.A., MYERS, S. C. 2000. Teorie a praxe firemních financí. Praha. Computer Press, 2000. 1064 s. ISBN 80- 7226-189-4. s. 498-499.

[22]THEORIES OF CAPITAL STRUCTURE. 2010. *Accounting education*.[online].2010 [cit. 10.09.2012]. Dostupné na internete <http://www.svtuition.org/2010/05/theories-of-capital-structure.html>.

[23] MATT H.E. The management of capital. *Course of excellence in Financial management*. 2011. London.

že podnik využíva externé zdroje financovania, zvolí pri tom takú možnosť, pri ktorej sa minimalizujú dodatočné náklady, ktoré vznikajú v dôsledku informačných asymetrií. [24]

Podľa týchto asymetrií sú zdroje financovania v podniku zoradené nasledovne: interné zdroje podniku, dlh a emisia akcií, pri ktorej sa informačná asymetria objavuje v najväčšom rozsahu. [25]

Vplyv životného cyklu na optimalizáciu finančnej a kapitálovej štruktúry

Viacerí autori pri skúmaní problematiky kapitálovej štruktúry berú do úvahy jednotlivé fázy životného cyklu podniku. Autori sa zhodujú v tom, že to, akú povahu majú finančné potreby podniku závisí od jednotlivých fáz zrelostí. Samozrejme optimálna kapitálová štruktúra závisí aj od veku a veľkosti podniku. Optimalizáciou kapitálovej štruktúry v jednotlivých fázach životného cyklu podniku sa zaoberali aj autori *La Rocca, M., La Rocca T., Cariola, A.* Títo autori sa zameriavali na talianske podniky a vo svojom výskume sa zaoberali, do akej miery ovplyvňuje životný cyklus finančné správanie jednotlivých podnikov. Všeobecne pri tomto prístupe platí, že vo faze zrelosti dosahuje podnik vysokú ziskovosť, kedy je menej zadĺžený a svoje potreby kryje predovšetkým z vlastných zdrojov, naopak začínajúce podniky, najmä malej a strednej veľkosti sú extrémne závislé od externých zdrojov a najrôznejších foriem úverov.

V teórii hierarchického poriadku sa často objavuje aj pojem finančnej voľnosti. Autori tento pojem vysvetľujú ako dostatok majetku s vysokou likvidnosťou a tak isto prístup na trh s dlhovými financovaním (resp. k bankovému financovaniu).[26]

Môžeme teda povedať, že ak má podnik dostatočnú finančnú voľnosť, môže naplno využiť všetky investičné príležitosti s kladnou čistou súčasnou hodnotou. Ak by nemal dostatok zdrojov k dispozícií, nemohol by investície v danom čase zrealizovať, resp. by emitoval podhodnotené akcie, aby mohol investičný project zafinancovať. Na dané tvrdenie sa môžeme pozerať aj z druhej strany, kedy nadmerná finančná voľnosť vo väčšine prípadov môže viesť k finančnej ľahostajnosti manažérov. Vyplýva to z konfliktov, ktoré vznikajú medzi akcionármi a manažérmi. Manažéri majú sklon voľné peňažné toky skôr premárniť, ako by ich mali vyplatiť investorom. Sú ochotní ich investovať pod úrovňou nákladov kapitálu alebo ich premrhať v organizačných nedokonalostiach.

Teória hierarchického poriadku podľa Mayersa obsahuje tri základné aspekty:

- interné vlastné zdroje sú lepšie ako externé vlastné zdroje,
- finančná voľnosť je podnikom cenená,
- v prípade, ak sú potrebné externé zdroje, je lepšia emisia dlhu ako akciového kapitálu.

V prepracovanejšej verzii danej teórie sa stretávame aj s názormi, kedy autori uvažujú okrem informačnej asymetrie aj o nákladoch finančných ťažkostí. Zohľadnenie tohto faktora uvoľňuje prísnosť voľby medzi dlhom a emisiou akcií. Jednak ide o snahu podniku zabezpečiť si finančnú voľnosť (možnosť získať alebo emitovať dlh) v prípade budúcich investičných príležitostí. Ďalším dôvodom je snaha vyhnúť sa nákladom finančných ťažkostí. Berú sa do úvahy nevýhody zadlženia a tiež dlhová kapacita. Podľa Mayersa pod dlhovou kapacitou rozumieme situáciu, kedy má podnik také množstvo dlhu, že v prípade, ak by sa zadlženie ešte zvýšilo, podniku by vznikli vysoké dodatočné náklady.[27]

---

[24]BRENNAN, M.J., SCHVARTZ, E.S. 1984. *Optimal financial policy and firm valuation*. In Journal of Finance. ISSN 1466- 4364., 1984, vol 39, no 12.

[25]FETISOVOVÁ, E., HUCOVÁ, E., NAGY, L.,VLACHYNSKÝ, K. 2012. *Aktuálne problémy financií malých a stredných podnikov.* Bratislava. 2012. 85-87 s., ISBN 978-80-225-3366-9.

[26]BREALEY, R. A., MAYERS, S. C. 2000. *Teorie a praxe firemnich financeí.* Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80 – 7226-189-4..

Ide o úroveň zadlženia, ktorú ešte môže podnik znášať, je teda schopný splácať záväzky vyplývajúce zo zadlženia včas a z dostupných zdrojov.

Ako môžeme pozorovať, nie je jednoduché nájsť uspokojivý základ pre prístup k riešeniu optimálnej kapitálovej štruktúry. Všetky prístupy však majú spoločný základ, ktorým sú determinanty kapitálovej štruktúry. Medzi najvýznamnejšie môžeme zaradiť: náklady kapitálu, náklady finančných ťažkostí, vlastnícka štruktúra podniku, dividendová politika, životný cyklus podniku, inflácia, riziko vzniku platobnej neschopnosti a mnoho ďalších..[28] Niektoré si rozoberieme bližšie:

- Náklady kapitálu- ide o náklady na získanie a viazanie kapitálu, pričom rozlišujeme náklady vlastného a cudzieho kapitálu. Náklady vlastného kapitálu- predstavujú podiel na zisku, ktorý vlastník očakáva za svoj vklad kapitálu do podniku. Najčastejšie ide o výšku dividend, ktoré sú vyplácané akcionárom. Najmenej rizikové je vlastníctvo akcií veľkého stabilného podniku. V malých a stredných podnikoch sú tieto akcie ohrozené viac, teda stúpa riziko pre investorov spojené s vlastníctvom týchto akcií. V týchto prípadoch budú aj akcionári požadovať vyšší výnos zo svojich akcií. Náklady cudzieho kapitálu predstavujú úrok, ktorý je potrebný zaplatiť veriteľom.
- Riziko vzniku platobnej neschopnosti- toto riziko priamoúmerne súvisí so zvyšovaním podielu cudzieho kapitálu na celkovom kapitáli podniku, kde rastie aj riziko vzniku platobnej neschopnosti daného podniku. Veritelia preto rôznymi spôsobmi hodnotia úverovú schopnosť podniku, pričom platí, že s rastom podielu cudzieho kapitálu rastie aj požadovaná úroková miera.
- Iné faktory- sem môžeme zaradiť napríklad úroveň a výkyvy cash flow. Tieto výkyvy majú priamu väzbu na možnosť podniku platiť v budúcnosti záväzky. Finančnú štruktúru ovplyvňuje aj intenzita zdaňovania podnikového zisku. Dá sa to vysvetliť tým, že úroky z cudzieho kapitálu sú súčasťou nákladov, znižujú podnikový zisk a tým aj základ na výpočet dane z príjmov. S rastom podielu cudzieho kapitálu sa znižuje daňové zaťaženie.[29]

Okrem spomenutých determinantov vplývajú na finančnú a kapitálovú štruktúru aj príslušnosť podniku k odvetviu, vplyv štátu, politické a právne aspekty krajiny a v neposledom rade subjektívny postoj vlastníkov podniku k finančnému riadeniu a ich vzťah k manažérom. Tu treba pripomenúť, že medzi vlastníkmi a manažérmi existuje vo veľkej miere informačná asymetria a odlišné postoje k otázkam budúcej perspektívy daného podniku. Vzniká tu ďalší priestor pre riešenie zložitej problematiky, ktorej sa podrobne v tomto príspevku nevenujeme.

Záver

V príspevku sme mali možnosť bližšie rozobrať jednotlivé aspekty optimalizácie kapitálovej štruktúry a podrobne popísať názory autorov na danú problematiku. Zistili sme, že oblasť finančnej a kapitálovej štruktúry je veľmi obsiahla a náročná na zavedenie jednotného prístupu, ktorý by sme mohli považovať za univerzálny návod pre finančné rozhodovanie podnikov. Už samotné rozlíšenie pojmov finančnej a kapitálovej štruktúry nesie so sebou množstvo odlišných názorov, kde nemôžeme spoľahlivo konštatovať správnosť alebo nesprávnosť tvrdenia finančných vedcov. Na optimálnu kapitálovú štruktúru vplýva množstvo

---

[27]MILLER, M.H., MODIGLIANI, F. 1963. *Corporate Income Taxes and the cost of Capital: A Correction*. In American Economic Review. ISSN 0002-8282 Jun 1963, vol. 53, no. 3.

[28]FETISOVOVÁ, E., HUCOVÁ, E., NAGY, L.,VLACHYNSKÝ, K. 2012. *Aktuálne problémy financií malých a stredných podnikov.* Bratislava. 2012. 85-90 s., ISBN 978-80-225-3366-9.

[29]CAPITAL STRUCTURE - MEANING AND FACTORS DETERMINING CAPITAL STRUCTURE.2012. *Management study guide.*[online] 2012. [cit. 10.02.2012].Dostupné na internete< http://www.managementstudyguide.com/capital-structure.htm>.

faktorov, v neposlednom rade najmä turbuletné a dynamické ekonomické prostredie, v ktorom nie je jednoduché odhadnúť budúcu prosperitu ani toho najstabilnejšieho podniku. Finančné rozhodovanie podnikov patrí k najkľúčovejším aktivitám, závisí od nich celková stabilita a budúcnosť podnikateľskej činnosti, preto nie je jednoduché ani pre samotných manažérov určiť, kedy dosahuje podnik optimálnu kapitálovú štruktúru a či má vôbec kapitálová štruktúra vplyv na hodnotu firmy. Podľa nášho názoru kapitálová štruktúra aspoň v malej miere ovplyvňuje trhovú hodnotu každej spoločnosti a jej optimalizácii by sa mal venovať každý manažér. Vo veľkých spoločnostiach existuje aj značná informačná asymetria medzi vlastníkmi a manažérmi, čo neuľahčuje rozhodovanie o finančných otázkach podniku. Možno spoľahlivo povedať, že otázka optimalizácie kapitálovej štruktúry a posúdenie, či vôbec rozlišovať pojem finančnej a kapitálovej štruktúry závisí od osobnosti manažéra, od jeho subjektívnych názorov, od vzťahov medzi vlastníkmi a manažérmi toho ktorého podniku a od množstva ďalších makroekonomických faktorov, kedy musia podniky pružne a flexibilne reagovať, ak chcú zabezpečiť svojmu podnikaniu stabilnú a prosperujúcu budúcnosť.

Použitá literatúra

Knižné zdroje

1. BREALEY, R.A., MYERS, S. C. 2000. Teorie a praxe firemních financí. Praha. Computer Press, 2000. 1064 s. ISBN 80- 7226-189-4. s. 498-499.

2. FETISOVOVÁ, E., HUCOVÁ, E., NAGY, L.,VLACHYNSKÝ, K. 2012. *Aktuálne problémy financií malých a stredných podnikov.* Bratislava. 2012. 85-87 s., ISBN 978-80-225-3366-9.

3. KISLINGEROVÁ, E. 2007. *Manažerské finance*. 2. vyd. Praha. 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.

4. KRAĽOVIČ, J., VLACHYNSKÝ, K. 2011. *Finančný manažment.* Bratislava. 2011. 468 s. ISBN 978-80 8078-356-3.

5. SOUKUPOVÁ, B., ŠLOSÁROVÁ, A., BAŠTINCOVÁ, A. 2004. Účtovníctvo.2004. 638 s. ISBN 808078020X.

6. VALACH, J. 1996. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování.* 1. vyd. Praha. 1996.Vysoká škola ekonomická v Praze. 130 s. ISBN 80-7079-067-9 S. 281.

Časopisecké zdroje

7. ALLEN, F.,RAJAN, R., SCHOAR, A. 2011. *Financial decisions of SME´s*. In Journal of Applied Corporate Finance. ISSN 1745-6622. vol. 20, no. 4.

8. BANCEL, F., MITTOO, U.R. 2006. *The determinants of capital structure choice. A Survey of European Firms*. In Financial Management. ISSN 0046-3892. 2006. vol. 30, no 7.

9. BREALEY, R.A.,MYERS, S.C., ALLEN, F.2008. *Principles of Corporate Finance*. In Corporate Finance. New York. ISSN 1900-3218. vol. 9, no. 4.

10. BRENNAN, M.J., SCHVARTZ, E.S. 1984. *Optimal financial policy and firm valuation*. In Journal of Finance. ISSN 1466- 4364., 1984, vol 39, no 12.

11. CAO, H. 2012.Two Common problems of financial structure. In *International Review of Finance*. ISSN 1468-2443.

12. CAPITAL STRUCTURE DETERMINANTS .2012. In *International Journal of Business and Management*. ISSN 1833- 3850 , 2012 ,Vol. 7, No.1.

13. GRAHAM, J.R., HARVEY, C.R. 2001. The theory and practice of corporate finance: Evidence from field. In Journal of Financial Economics. ISSN 0304-405X. 2001. vol. 60.

14. HARRIS, M., RAVIV, A. 2010. *The theory of capital structure*. In The Journal of Finance. ISSN 1540-6261, 2012, vol. 46, no.1.

15. KOUKI, M., SAID, M.B.Capital structure determinants. 2012. In *International Journal of Business and Management.* ISSN 1833-3850, 2012, Vol. 7, No. 1.).

16. MATT H.E. The management of capital. *Course of excellence in Financial management*. 2011. London.

17. MILLER, M.H., MODIGLIANI, F. 1963. *Corporate Income Taxes and the cost of Capital: A Correction*. In American Economic Review. ISSN 0002-8282 Jun 1963, vol. 53, no. 3.

18. MILLER, M. H. 1977. *Debt and Taxes*. In Journal of Finance.ISSN 1540-6261. vol. 5, no.2 32, 261-75.

19. MILLER, M.H:, Modiglinai, F.1958. *The cost of capital, sorporation finance and the theory of investment*. In The American Economic Review. ISSN 0002-8282., vol. 8, no. 3.

20. MILLER, M. H. 1988. *The Modigliani-Miller Proposition after Thirty Years*. In Journal of Economic Perspectives. ISSN 0895- 3309.vol 2,no. 7.

Internetové zdroje

21. CAPITAL STRUCTURE - MEANING AND FACTORS DETERMINING CAPITAL STRUCTURE.2012. *Management study guide.*[online] 2012. [cit. 10.02.2012].Dostupné na internete< http://www.managementstudyguide.com/capital-structure.htm>.

22. GROTH, J:C. *Capital Structure*:*A Strategy that makes Sense*. [online]. [cit. 10.09.2012]. Dostupné na internete: <http://www.qfinance.com/mergers-and-acquisitions-best-practice/capital-structure-a-strategy-that-makessense?page=2>.

23. THEORIES OF CAPITAL STRUCTURE. 2010. *Accounting education*.[online].2010 [cit. 10.09.2012]. Dostupné na internete <http://www.svtuition.org/2010/05/theories-of-capital-structure.html>.

SYSTÉM RIADENIA VZŤAHOV SO ZÁKAZNÍKMI

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT SYSTEM

MATEJ ČERNÝ[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Customer Relationship Management, Relationship Marketing, Strategic CRM, Operational CRM, Analytical CRM, Cooperative CRM, CRM model

JEL Klasifikácia: M15 - IT Management

ABSTRAKT
This paper presents CRM system as important part of the modern company. Shortly we can Customer Relationship Management define as comprehensive approach to the creation, management and expansion of relationships with customers. Important influence has Relationship Marketing, which strives for long-term relationships, which are cheaper as acquisition of new customer. CRM system is shown on model and is divided in four main areas. These are strategic, operational, analytical and cooperative CRM. Second part of this paper is dedicated to using of CRM system in Slovak company and described assets and issues resulting from using of this system.

ÚVOD

Oblasť vzťahu medzi organizáciou a jej zákazníkmi je pre každú firmu kľúčová. Konkurencia na každom trhu sa zvyšuje, niekedy už nie je priestor ani na znižovanie nákladov, a tak začína vojna o zákazníka a to nie len v oblasti akvizície, ale v aj oblasti budovania dlhodobých vzťahov. Náklady na získanie zákazníka rastú a niekedy už ich ani nie je možné zohľadniť do jednorazového predaja, avšak pri dlhodobom obchodnom vzťahu, je možné udržať nízke ceny aj ziskovosť podniku. V tejto oblasti výrazne pomáhajú systémy na riadenie vzťahov so zákazníkmi.

Cieľom tejto práce je stručne načrtnúť problematiku riadenia vzťahov so zákazníkom, jej filozofiu a smerovanie, systémovú základňu a prepojenie s tvorbou odbytovej stratégie. V druhej časti sa venujem príkladu využívania systému na riadenie vzťahov so zákazníkmi v banke, jeho prínosov a problémov.

RIADENIE VZŤAHOV SO ZÁKAZNÍKMI

V posledných desiatich rokoch sa v oblasti podnikania, ziskovosti podniku, marketingových stratégií, vzťahov so zákazníkmi často skloňuje výraz CRM /Customer Relationship Management/ alebo riadenie vzťahov so zákazníkmi. Stručne by sa dal tento pojem charakterizovať ako „komplexný prístup k vytváraniu, správe a rozširovaniu vzťahov

[1] Ing. Matej Černý, matej.cerny@euba.sk, Doc. Ing. Mojmír Kokles PhD.

so zákazníkmi[2]. Táto definícia je naozaj veľmi zjednodušená a je k nej potrebné dodatočné vysvetlenie autorov, že pod pojmom komplexný prístup je myslená stratégia, plán, ktorý zahŕňa všetky oblasti podniku od informačných technológií, cez logistiku až po marketing a predaj.

Komplexnejšie by sa dal CRM systém charakterizovať ako "core business stratégia, ktorá v sebe integruje interné procesy a funkcie s externými sieťami, aby vytvorila a priniesla hodnotu vo forme zisku od zákazníkov, pre ktorých je určená. Základom sú vysoko kvalitné informácie o zákazníkoch a podpora informačných technológií."[3]

Zaujímavý pohľad na CRM prináša V. Chlebovský, ktorý ho definuje ako „ interaktívny proces, ktorého cieľom je dosiahnutie optimálnej rovnováhy medzi firemnou investíciou a uspokojením zákazníckych potrieb. Optimum rovnováhy je determinované maximálnym ziskom oboch strán."[4] Táto definícia hlavne poukazuje na obojstranne výhodný vzťah, ktorý je výhodný pre obe strany a má predpoklady byť dlhodobým.

Platforma CRM umožňuje integrovaný prístup k zákaznícky orientovaným informáciám jednotlivým oddeleniam v podniku. Oddelenia predaja, marketingu a služieb zákazníkom, tak vedia o všetkých činnostiach spojených s určitým zákazníkom. Tiež výroba a financie môžu na základe týchto údajov zlepšovať plánovanie. K zákazníckym informáciám môže mať prístup aj externá sieť dodávateľov, partnerov alebo distribútorov, aby mohli lepšie koordinovať svoje činnosti. Predpokladom takéhoto zdieľania zákazníckych informácií je softvérová a hardvérová základňa. Informácie o zákazníkoch môže firma získavať z viacerých zdrojov, ako sú napríklad vlastné informačné systémy, ktoré obsahujú kontaktné údaje o klientoch, ich nákupy atď. Zdroje môžu byť tiež externé, a to prieskumy spokojnosti, webové stránky, informácie od predajcov atď.

VZŤAHOVÝ MARKETING

Základom, na ktorom stojí koncepcia riadenia vzťahov so zákazníkmi je dlhodobé udržanie si zákazníka. Pre firmu je drahé získanie si nového zákazníka. Menej ju stojí udržanie si už získaného zákazníka, ktorý sa v prípade, že bude spokojný vráti a realizuje nákup znova a znova. Preto „cieľom CRM by malo byť vytvorenie trvalého vzťahu so zákazníkom a ústredným pojmom vytváranie hodnoty."[5]

Vzťahový marketing sa v tejto oblasti snaží o vytvorenie dlhodobého vzťahu so zákazníkom. Výsledkom činností ako získavanie, budovanie a udržiavanie vzťahov je lojalita a dlhodobá ziskovosť zákazníkov. Vo „vzťahovom marketingu ide teda o dlhodobý proces, zameraný na transakcie v dlhodobom období, vedúce k emocionálnym alebo spoločenským väzbám so zákazníkom."[6]

Zámerom je identifikácia takých zákazníkov, ktorí priamo alebo nepriamo zabezpečia návratnosť investovaného kapitálu a zabezpečia zisk. Firmy prechádzajú od tradičných prístupov k segmentovaniu, ktorých základom boli demografické a psychologické znaky k novým, ktoré okrem historických zdrojov berú do úvahy aj ocenenie budúcich príjmov

---

[2] K. ANDERSON - KERR C. 2002 Customer Relationship Management. USA : McGraw-Hill, 2002 15 s. ISBN 0-07-137954-1

[3] BUTTLE F. 2009 Customer Relationship Management, Concepts and Technologies. 2. vyd. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2009 15 s. ISBN 978-1-85617-522-7

[4] CHLEBOVSKÝ, V. 2005 CRM Řizení vztahú se zákazníky. Jak úspešně vytvořit, oživit a udržovat moderní koncepci CRM. Brno : Computer Press. 2005 23 s. ISBN 80-251-0798-1

[5] ČARNICKÝ, Š., MESÁROŠ,P. 2009. *Informačné systémy podnikov* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2009, 170 s. ISBN 978-80-225-2676-0

[6] RICHTEROVÁ, K. 2009. Nástroje budovania vzťahov so zákazníkmi. In: *Vzťahový marketing: osobitosti, formy a aplikácie vzťahového marketingu*. Bratislava: vydavateľstvo EKONÓM. ISBN 978-80-225-2813-9, s. 136- 146

a nepeňažných vkladov. Zvyšovanie ziskovosti organizácie je závislé aj od počtu lojálnych zákazníkov. Lojálnosť zákazníkov má tri vedľajšie efekty[7]:

- rast príjmov následkom opakovaných nákupov,
- pokles cien, spôsobený znižovaním nákladov obsluhou skúsených zákazníkov,
- zníženie fluktuácie zamestnancov, personálnych nákladov a zvyšovaním hrdosti a spokojnosti a nakoniec aj produktivity.

Ak by sme porovnali vzťahový marketing s tradičným transakčným, zistili by sme určité rozdiely. Transakčný marketing môžeme definovať ako „marketing, ktorého cieľom je podporovať nákupy a jednotlivé výmeny (transakcie). Dominantným prvkom tohto marketingu sa stala kampaň, pri ktorej je hlavným cieľom ponúkať tovar alebo služby na predaj. Významným argumentom sa tiež stala cena.“[8] Tieto rozdiely popisuje tabuľka č.1.

Tabuľka 1 Porovnanie transakčného a vzťahového marketingu

Transakčný marketing	Vzťahový marketing
Orientácia na jednorazový predaj	Snaha o viacnásobný predaj, tvorbu trvalej spolupráce
Diskontinuita kontaktov so zákazníkmi	Kontinuálny kontakt so zákazníkom a aktívny dialóg. Orientácia na ich udržanie.
Dôraz na vlastnosti produktu a technické parametre	Dôraz na hodnoty vnímané zákazníkom a jeho systém myslenia.
Krátkodobý prístup	Dlhodobý prístup s orientáciou na zákazníkov a ich udržanie
Nízke úsilie úplne uspokojiť očakávania a predstavy zákazníka	Veľká snaha splniť očakávania zákazníkov a poskytnúť komplexné a pohodlné riešenie.
Malý dôraz na zákaznícky servis	Veľký dôraz na zákaznícky servis.
Vyššie náklady ekonomických a technických procesov	Zníženie transakčných nákladov a úspory času.
Za kvalitu sú zodpovední pracovníci výroby a výrobný manažment	Za kvalitu zodpovedajú všetci zamestnanci na všetkých úrovniach.

Zdroj: FRANCOVÁ, Z. 2008. Vzťahový marketing v obchode- implementácia, nové smery využívania v kontexte teórie Josepha Schumpetera. In: *Vzťahový marketing ako nástroj konkurencieschopnosti podniku: medzinárodné vedecké kolokvium*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. S.23 ISBN 978-80-225-2624-1

OBSAH CRM SYSTÉMU

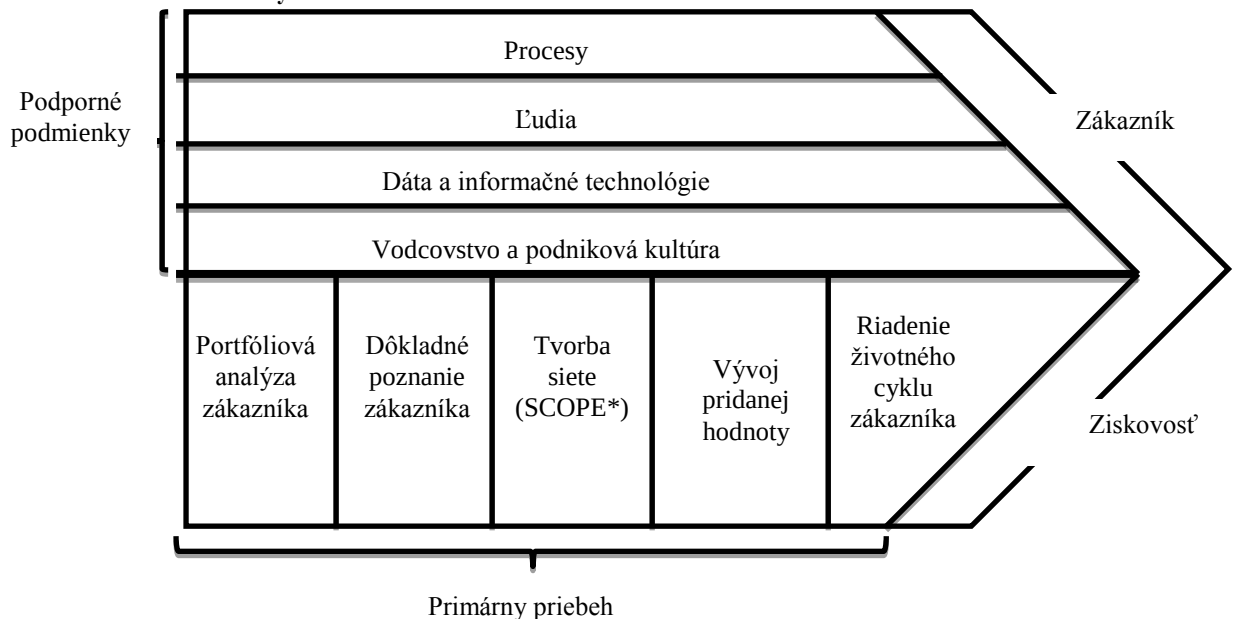
Pre jasnejší pohľad na CRM je dôležité stanoviť si hodnotový reťazec. Francis Buttle[9] ho vo svojej knihe rozdelil na päť základných fáz a štyri podporné podmienky, tak ako to zobrazuje obrázok č. 1. Týchto päť základných fáz má zabezpečiť, aby spoločnosť s podporou siete dodávateľov, partnerov a zamestnancov vytvorila a dodala pridanú hodnotu, ktorú získajú a zapamätajú si jej zisková zákazníci. Podporné podmienky umožňujú CRM stratégii fungovať efektívne.

[7] MICHALOVÁ, V. 2006 Manažment a marketing služieb. Bratislava : NETRI. 2006 ISBN 80-969567-1-X

[8] KUBINA M., - LENDEL V. 2007. Využitie moderných manažérskych metód a CRM v procese riadenia organizácie. In Manažment v teórií a praxi, 2007, roč. 3, č. 4 ISSN 1336-7137, 32 s.

[9] BUTTLE F. 2009 Customer Relationship Management, Concepts and Technologies. 2. vyd. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2009 500 s. ISBN 978-1-85617-522-7

Obrázok 1 Hodnotový reťazec CRM



*SCOPE: je to vlastnosť alebo funkcia, ktorá charakterizuje produkt alebo službu.
ZDROJ: BUTTLE F. 2009 Customer Relationship Management, Concepts and Technologies. 2. vvd. Oxford : Butterworth-Heinemann. 2009 20 s. ISBN 978-1-85617-522-7

CRM predstavuje teda metodiku pretvorenú do celopodnikovej stratégie, pomocou ktorej sa aplikujú zákaznícke procesy, ktorých cieľom je urobiť vzťah so zákazníkom ziskovým a tento vzťah si aj udržať. Túto oblasť nazval Adrian Payne[10] ako strategické CRM. V obrázku č.2 je zobrazený jeho model CRM rozdelený na jednotlivé procesy. Do strategického CRM spadajú proces tvorby stratégie a proces tvorby hodnoty.

Rola informačných technológií v cieľovom CRM koncepte je definovaná predovšetkým ako podpora a automatizácia celého CRM procesu, čo zahŕňa proces informačného manažmentu, ktorý sa zaoberá získavaním znalostí o klientoch /tvorbou dátového skladu/ a pokračuje detailnou analýzou ich potrieb a vzorcov správania, teda premenou údajov na informácie /business intelligence/. Táto časť sa nazýva aj analytické CRM.

Viackanálový integračný proces môžeme rozdeliť na dva typy CRM. Tieto využívajú získané informácie z predchádzajúcich typov CRM k efektívnej a personalizovanej interakcií s klientom. Táto časť sa zahŕňa pod operatívne CRM. Táto interakcia prebieha všetkými dostupnými distribučnými a komunikačnými kanálmi, čo sa nazýva kooperatívne CRM.

STRATEGICKÉ CRM

Zahŕňa manažérsky rozhodovací proces o definovaní a tvorbe zákaznícky orientovanej podnikovej stratégií, podnikových procesoch a kultúre a podpornej technológií[11]. Môžeme ho označiť ako komplex aktivít, ktoré spolu vytvárajú udržateľnú a ťažko napodobiteľnú konkurenčnú výhodu. Formujú spoluprácu medzi spoločnosťou a zákazníkom, aby umožnili maximalizáciu hodnoty zákazníka počas jeho životného cyklu[12].

[10] PAYNE, A. 2006 Handbook of CRM: achieving excellence through customer managment, Oxford : Butterworth-Heinemann. 2006 438 s. ISBN 978-07506-6437-0

[11] PANAGOPOULOS, N. 2010 Sales Technology - Making the most of your investment New York : Business Expert Press. 2010 5 s. ISBN 978-1-60649-117-1

[12] ABBAS, A. a kol. Strategic CRM [online] [cit. 04.05.2011] Dostupné na internete: < http://www.scribd.com/doc/26805380/Strategic-CRM >

ANALYTICKÉ CRM

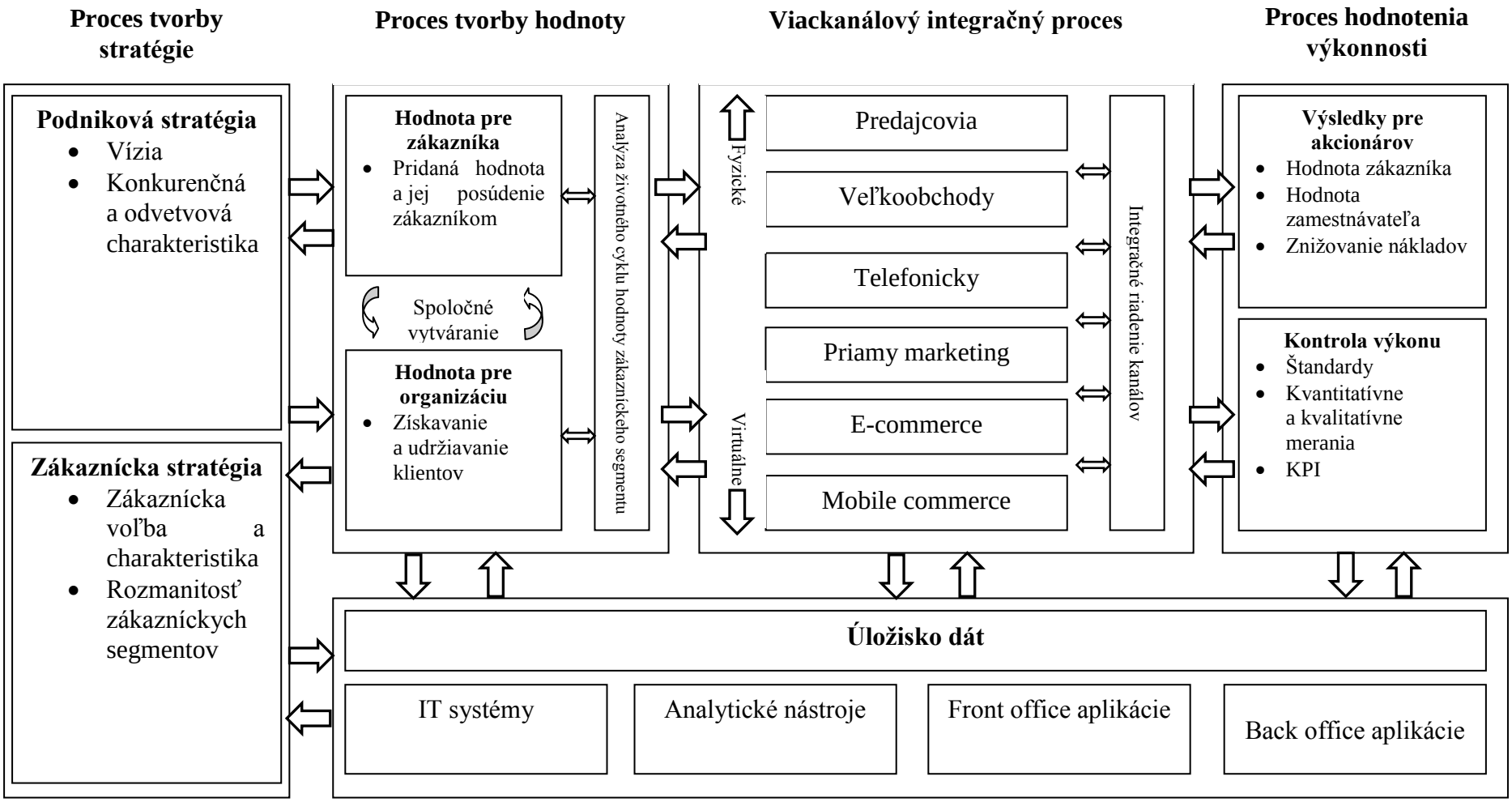
Obsahuje procesy zahrňujúce analýzu zákazníka a trhu za účelom poskytovania informácií a prehľadov, ktoré využíva firma pri strategickom marketingu, CRM, poskytovaní popredajných služieb a pri výbere vstupu na trh[13].

Analytické CRM využíva dostupné údaje z firemného dátového skladu a z externého prostredia, aby vytvorilo znalosti o zákazníkoch. Tieto sa potom využívajú k dosiahnutie cieľov ako sú:

- Optimalizácia efektívnosti marketingových kampaní.
- Hľadanie potenciálnych predajných kanálov, coss-selling, up-selling, udržanie si zákazníka atď.
- Analýza správania zákazníka - tvorba cien a vývoj nových výrobkov.
- Podpora pre rozhodovanie - predvídanie a analyzovanie zákazníckej rentability.

[13] PANAGOPOULOS, N. 2010 Sales Technology - Making the most of your investment New York : Business Expert Press. 2010 5 s. ISBN 978-1-60649-117-1

Obrázok 2 Model CRM



ZDROJ: PAYNE, A. 2006 Handbook of CRM: achieving excellence through customer managment, Oxford : Butterworth-Heinemann. 2006 438 s. ISBN 978-07506-6437-0

OPERATÍVNE CRM[14]

Zaoberá sa automatizáciou a riadením základných podnikových procesov týkajúcich sa marketingu, obchodu a služieb. Do operatívnej časti sa zaraďujú hlavne aplikácie front-office využívané pri kontakte so zákazníkom:

- Podpora predajných aktivít /SFA - Sales Force Automation/ - nástroje riadenia kontaktov a podpora predajnej činnosti.
- Podpora marketingových aktivít /EMA - Enterprise Marketing Automation/ - segmentácia, tvorba marketingového plánu, sledovanie obchodných prípadov, analýza trendov atď.
- Podpora služieb /CSS - Customer Service and Support/ - organizácia služieb, podpora servisných zásahov u zákazníka atď.

KOOPERATÍVNE CRM

Umožňuje komunikáciu spoločnosti a jej zákazníkov prostredníctvom rôznorodých kanálov za účelom dosiahnutia vyššej kvality interakcie so zákazníkmi. Kooperatívne CRM využíva komunikačné a distribučné kanály ako sú napríklad:

- webové stránky,
- call centrum,
- e-mail,
- pracovník na obchodnom mieste,
- obchodní zástupcovia.

Príkladom využitia kooperatívneho CRM je spolupráca s obchodnými partnermi. V prostredí prepojených systémov je možné zdieľanie údajov o spoločných zákazníkoch.

ODBYTOVÁ STRATÉGIA A CRM

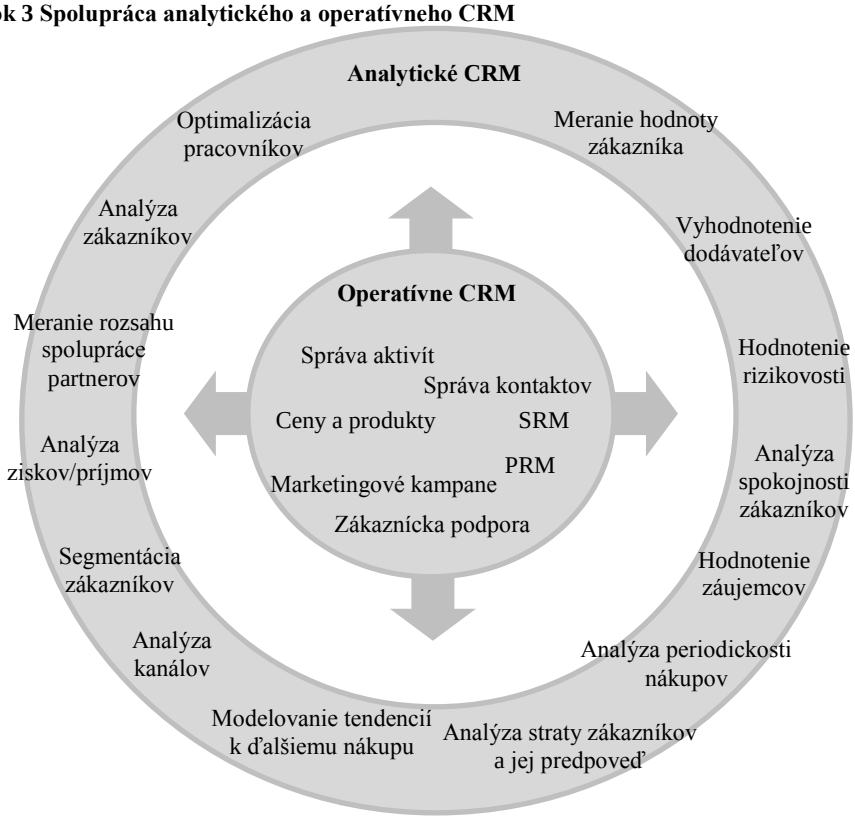
Odbytová stratégia podniku sa radí medzi funkčné stratégie podniku. Tvorbu odbytovej stratégie treba chápať ako súčasť celého reťazca väzieb od stratégie rastu až po rozpracovanie stratégií jednotlivých nástrojov marketingového mixu /výrobkovej, distribučnej, cenovej a komunikačnej/[15].

Ako východisko tvorby odbytovej stratégie sa využívajú rozličné analýzy, ako napríklad marketingová. Aby mali tieto analýzy čo najväčšiu presnosť, sú potrebné kvalitné informácie z rozličných zdrojov. V tejto oblasti je CRM systém pre podnik asi najlepší zdroj týchto informácií. Operatívne CRM pri každodennej práci vytvára množstvo údajov, ktoré následne spracováva analytické CRM a vytvára z týchto údajov informácie. Tento vzťah zobrazuje obrázok č.3.

[14] KOKLES,M. a kol. 2005. Systémy na riadenie vzťahov so zákazníkmi (CRM) v obchodných podnikoch. In: Nová ekonomika : vedecký časopis Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave. Nové Zámky: Cranium, 2005. ISSN 1336-1732, jún 2005, roč.4, č.2, s.51

[15] MAJTÁN, Š. a kol. 1999 Odbytová stratégia Bratislava : Ekonóm 1999 24 s. ISBN 80-225-1082-3

Obrázok 3 Spolupráca analytického a operatívneho CRM



ZDROJ: Esox CRM - crm system [online] [cit. 04.05.2011] Dostupné na internete: < http://www.webclanky.cz/sluzby-a-obchod/46-esox-crm-crm-system.html >

Samotný CRM systém nie je len informačnou základňou pre tvorbu odbytovej stratégie, ale aj určitou filozofiou prístupu k zákazníkovi, ktorá sa už nezameriava len na jeho získanie, ale aj na udržanie a vytvorenie obojstranne výhodného partnerstva.

VYUŽITIE CRM SYSTÉMU V UNICREDIT BANK

CRM systém sa začal zavádzať ešte v rámci Unibanky v roku 2005. Snaha o zavadenie systému prišla z vyššieho manažmentu banky, ako snaha o zníženie fluktuácie existujúcich klientov. Systém bol navrhnutý v rámci banky a jeho vývoj vo forme softvéru zabezpečovala externá slovenská firma.

OBSAH CRM SYSTÉMU

Systém bol navrhnutý pre využitie v retailovej sieti pre pracovníkov za prepážkou. Najviac v ňom boli zastúpené funkcie operatívneho a kooperačného CRM. Z operatívneho sa hlavne využívala podpora predajných aktivít. V tejto oblasti systém integroval históriu kontaktov so zákazníkom a jemu predané produkty, čo umožňovalo predajcom na pobočkách lepšie pochopenie zákazníka. Systém tiež zaznamenával realizované aktivity na klientov. Pod aktivitami sa rozumelo využitie rozličných komunikačných kanálov, ako napríklad telefonický, emailový, alebo aj osobný. Umožňoval tiež plánovanie aktivít s cieľom zlepšenia komunikácie a predaju už existujúcim klientom.

V oblasti kooperačného CRM boli využívané kanály ako už zmienený email, osobný kontakt, telefonát a call centrum. Úlohou call centra bola na jednej strane snaha kontaktovať potenciálnych klientov. Títo boli do systému importovaní zo zakúpených

databáz na základe určitých vopred zvolených segmentačných kritérií, tak aby vyhovovali profilu klienta k určitej kampani, pri ktorej sa ponúkali konkrétne produkty. Cieľom telefonátu bolo dohodnutie stretnutia na určitú pobočku v blízkosti klienta, teda pracovník call centra po úspešnom dohodnutí stretnutia ďalej delegoval nový kontakt na pracovníka pobočky. Na druhej strane boli oslovovaní už existujúci klienti s cieľom ponúknutia nového produktu alebo zistenia spokojnosti.

Výsledky týchto aktivít systém umožňoval exportovať zo systému do Excelu, kde bolo ďalej možné tieto dáta spracovať a vyhodnotiť. Čiže funkcie analytického CRM z veľkej miery absentovali.

Informácie o zákazníkoch systém získaval z dátového skladu banky na základe jednorazových denných importov, tým bolo zabezpečené, aby zamestnanci na pobočkách mali aktuálne informácie.

PRÍNOSY A PROBLÉMY

Medzi prínosy vyplývajúce so systému pre zamestnancov v pobočkovej sieti banky patria zlepšenie prehľadu o pridelených klientoch, lepšia organizácia práce a kvalitnejšia komunikácia so zákazníkom. Problémom v tejto oblasti bola hlavne malá podpora od riaditeľov pobočiek, ktorí v systéme nevideli prínos a manažment ich o tomto prínose nevedel presvedčiť.

Na druhej strane ani samotný manažment presne nevedel, čo všetko sa dá očakávať od takéhoto systému a nemal presne rozpracovanú jeho koncepciu. Pozitívom systému bolo poskytovanie informácií o aktivitách zamestnancov na jednotlivých pobočkách, ktoré sa porovnávali s odchodovosťou a akvizíciou klientov, čo poskytovalo prehľad o kvalite a produktivite jednotlivých pobočiek a tvorilo základ pre vytvárania nových odbytových stratégií.

Problémom bola tiež absencia prepojenia na marketingové oddelenie, ktoré síce vytváralo nové kampane, ale nedostávalo jasnú spätnú väzbu zo všetkých zdrojov /CRM/.

V oblasti call centra bol systém len prínosný, keďže odbremenil riadiacich pracovníkov od vytvárania reportov o aktivitách. Taktiež umožnil sledovať efektívnosť jednotlivých kampaní a oslovovanie nových klientov.

ZÁVER

Dôležitosť riadenia vzťahu so zákazníkom neustále narastá, a to z dôvodu zvyšujúcej sa intenzity konkurencie na väčšine trhov a aj z dôvodu nasýtenia trhov. Kľúčovou oblasťou koncepcie CRM a jeho systémovej základne je udržanie si existujúcich zákazníkov a získanie ich vernosti. Základom je myšlienka, že lojálny zákazník je pre firmu oveľa ziskovejší ako len jednorazový. CRM je cestou k zvýšeniu výkonnosti podniku za predpokladu, že sa neobmedzí len na čiastkové aktivity, ale že bude využívaný celoplošne a zapracovaný do manažmentu podniku.

Medzi základné výhody CRM systému patrí[16]:

- získanie vedúceho postavenia na trhu,
- udržanie si existujúcich zákazníkov,
- zvýšiť pridanú hodnotu,
- rozšíriť podnikanie o nový výrobok,
- držať konkurenciu pod kontrolou,
- zlepšenie imidžu spoločnosti.

Z pohľadu informačných technológií vedia CRM systémy najlepšie pracovať, ak sú integrované do podnikových informačných systémov, kde najväčším prínosom potom je zdieľanie informácií v rámci všetkých oddelení v podniku.

Prax ukazuje, že koncepcia a systém CRM sú pre firmu dôležitým prvkom v konkurenčnom boji. Avšak vybudovanie efektívneho a prínosného systému je neľahkou dlhodobou záležitosťou.

POUŽITÁ LITERATÚRA

KNIŽNÉ ZDROJE

1. ANDERSON, K.- KERR, C. 2002 *Customer Relationship Management.* USA : McGraw-Hill, 2002 177 s. ISBN 0-07-137954-1
2. BURNETT, K. 2002 Klíčový zákazníci a péče o ně: KCRM - key customer relationship management. Praha : Computer Press, 2002. 382 s., ISBN 80-7226-655-1
3. BUTTLE, F. 2009 *Customer Relationship Management, Concepts and Technologies.* 2. vyd. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2009 500 s. ISBN 978-1-85617-522-7
4. ČARNICKÝ, Š., MESÁROŠ,P. 2009. *Informačné systémy podnikov* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2009, 265 s. ISBN 978-80-225-2676-0
5. CHLEBOVSKÝ, V. 2005 CRM Řizení vztahú se zákazníky. Jak úspešně vytvořit, oživit a udržovat moderní koncepci CRM. Brno : Computer Press. 2005 190 s. ISBN 80-251-0798-1
6. MAJTÁN, Š. a kol. 1999 *Odbytová stratégia* Bratislava : Ekonóm 1999 342 s. ISBN 80-225-1082-3
7. MICHALOVÁ, V. 2006 *Manažment a marketing služieb*. Bratislava : NETRI. 2006 ISBN 80-969567-1-X
8. PANAGOPOULOS, N. 2010 *Sales Technology - Making the most of your investment* New York : Business Expert Press. 2010 159 s. ISBN 978-1-60649-117-1
9. PAYNE, A. 2006 *Handbook of CRM: achieving excellence through customer managment*, Oxford : Butterworth-Heinemann. 2006 438 s. ISBN 978-07506-6437-0

ČASOPISECKÁ LITERATÚRA A ČLÁNKY ZO ZBORNÍKOV

1. FRANCOVÁ, Z. 2008. Vzťahový marketing v obchode - implementácia, nové smery využívania v kontexte teórie Josepha Schumpetera. In: *Vzťahový marketing ako nástroj konkurencieschopnosti podniku: medzinárodné vedecké kolokvium*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. S.23 ISBN 978-80-225-2624-1

[16] BURNETT, K. 2002 Klíčový zákazníci a péče o ně: KCRM - key customer relationship management. Praha : Computer Press, 2002. 382 s., ISBN 80-7226-655-1

2. KOKLES, M. a kol. 2005. Systémy na riadenie vzťahov so zákazníkmi (CRM) v obchodných podnikoch. In: *Nová ekonomika : vedecký časopis Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave*. Nové Zámky: Cranium, 2005. ISSN 1336-1732, jún 2005, roč.4, č.2, s.50-56
3. KUBINA M., - LENDEL V. 2007. Využitie moderných manažérskych metód a CRM v procese riadenia organizácie. In *Manažment v teórií a praxi*, 2007, roč. 3, č. 4 ISSN 1336-7137, 29 - 36 s.
4. RICHTEROVÁ, K. 2009. Nástroje budovania vzťahov so zákazníkmi. In: *Vzťahový marketing: osobitosti, formy a aplikácie vzťahového marketingu*. Bratislava: vydavateľstvo EKONÓM. ISBN 978-80-225-2813-9, 136- 146 s.

INTERNETOVÉ ZDROJE

1. ABBAS, A. a kol. *Strategic CRM* [online] [cit. 04.05.2011] Dostupné na internete: < http://www.scribd.com/doc/26805380/Strategic-CRM >
2. Esox CRM - crm system [online] [cit. 04.05.2011] Dostupné na internete: < http://www.webclanky.cz/sluzby-a-obchod/46-esox-crm-crm-system.html >

OCHRANNÁ ZNÁMKA AKO VÝZNAMNÁ SÚČASŤ DUŠEVNÉHO VLASTNÍCTVA

TRADEMARK AS A SIGNIFICANT COMPONENT OF INTELLECTUAL PROPERTY

Alexandra Divincová[1]

KEY WORDS: intellectual property, brand, trademark, green dot, value

JEL Klasifikácia: O34

ABSTRACT

Intellectual property is becoming increasingly inflected term not only abroad but also in Slovakia. The focus has been shifted away from the tangible corporate assets to the intangible ones, so those that are results of creative intellectual thinking. The realization of this fact may become the basic milestone assuring the achievement of stable or even privileged position in competition. From all of the subjects of intellectual property, the trademark has the dominant position as industrial right for labeling. Registration of the brand by competent legal office provides legal protection as well as numerous other advantages, such as increase in quality of products through utilization of more sophisticated technologies, customer satisfaction and loyalty and finally, an increase of corporate value.

ÚVOD

Dnešné globalizované prostredie, ktorého sme súčasťou my jednotlivci ako aj podnikateľské subjekty, kladie čoraz väčší akcent na význam nehmotného majetku v podniku. Stávame sa svedkami transformácie prenosu pozornosti z hmotných aspektov aktív práve na tie tvorivé a intelektuálne. Znalostná ekonomika plná nápaditých ideí tvorcov rôznych elementov duševného vlastníctva nás denno-denne obklopuje. Vnímavé spoločnosti si uvedomujú, že kreatívne a inovatívne nápady tvoria základný potenciál ich napredovania. Kľúčovým aspektom je práve z tohto dôvodu ochrana svojich nápadov prostredníctvom právneho zabezpečenia. Vývoj jednotlivých predmetov priemyselného vlastníctva prešiel v priebehu storočí dôležitými etapami, až nakoniec zakotvil v zákonných úpravách mnohých štátov, ktoré poskytujú právnu ochranu tej ktorej krajine. Spomedzi priemyselných práv má najmarkantnejšie zastúpenie ochranná známka, ktorej používanie prispieva podnikom nielen k dosahovaniu nadštandardných ziskov, k udržaniu stabilnej pozícii na trhu vďaka vernej klientele, ale predovšetkým k zabezpečeniu a posilneniu konkurenčnej výhody. Výrazný dôraz kladie naša spoločnosť na zdravé environmentálne prostredie, pričom kombinácia šetrného prístupu k nášmu okoliu s ochrannou známkou môže byť pre väčšinu z nás nepredstaviteľná. No v súčasnosti existuje tzv. Zelený bod, ochranná známka, ktorej označovanie podnikateľskými subjektmi na tovaroch vyjadruje zodpovedný postoj práve k životnému prostrediu a napomáha k osvete v oblasti odpadového hospodárstva nielen v našej krajine, ale v celosvetovom meradle.

[1] Ing. Alexandra Divincová, Denná doktorandka, Katedra podnikovohospodárska, FPM EU Bratislava, e-mail: alexandra.divincova@gmail.com, Školiteľ: doc. Ing. Helena Majdúchová, CSc.

PODSTATA DUŠEVNÉHO VLASTNÍCTVA A JEHO SÚČASNÝ STAV V PODMIENKACH SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Súčasná doba je charakteristická tzv. „érou znalostí“, v ktorej duševné vlastníctvo zohráva významnú a opodstatnenú úlohu. Aby sme však mohli túto opodstatnenosť pochopiť, je potrebné vymedziť definíciu samotného pojmu. O určitú ucelenú charakteristiku sa pokúša Svetová organizácia duševného vlastníctva (WIPO), ktorá pod pojmom duševné vlastníctvo rozumie: *„akékoľvek vlastníctvo, ktoré na základe všeobecného (spoločenského) súhlasu je svojou povahou duševné a zasluhuje si ochranu.“*[2] Ide o výsledok tvorivej činnosti človeka, ktorý by nemal ostať bez povšimnutia a bez náležitého zabezpečenia. Nakoľko „duševná práca“ je súčasťou našich každodenných životov, je viac ako dôležité venovať jej pozornosť.

Okrem uvedeného zovšeobecnenia možno k danej problematike pristupovať aj z pohľadu predmetu. V tomto prípade obsah duševného vlastníctva tvoria patenty, ochranné známky, úžitkové vzory, dizajny, zemepisné označenia či ďalšie nehmotné statky. Rozvoj obchodu, medzinárodná deľba práce, vyššie požiadavky na diferenciáciu výrobkov a služieb vyvolávajú tlak na zabezpečenie ochrany predmetov duševného vlastníctva. Z tohto dôvodu je dôležitým hľadiskom aj hľadisko práva, na základe ktorého prináleží duševnému vlastníctvu teritoriálny princíp. Jeho východiskom je existencia zákonov stanovených konkrétnym štátom. Právna ochrana a platnosť legislatívy sa tak vzťahuje na územie krajiny, ktorá daný právny akt vytvorila. V dnešných podmienkach možno ohľadom teritoriality polemizovať, nakoľko prepájanie ekonomík a globalizácia vedú k uzatváraniu mnohých internacionálnych zmlúv. Nemožno nespomenúť najvýznamnejší medzinárodný právny prameň v oblasti priemyselného vlastníctva, ktorým je Parížska úniová zmluva. Zmluvné krajiny vytvárajú tzv. „Úniu na ochranu priemyselných práv“. Dohoda poskytuje právnu ochranu predmetov duševného vlastníctva, orientuje sa na oblasť nekalej súťaže a jej eliminovanie a v konečnom dôsledku prekonáva princíp teritoriality. Ochrana a nápravné prostriedky prináležia len členským štátom, ktoré dodržiavajú podmienky v rámci svojej krajiny.

Rozmach technológií či rôznorodých sofistikovaných inovácií posúvajú duševné vlastníctvo na popredné priečky v rebríčku popularity takmer všetkých krajín. Aktuálne nielen teoretické, ale i praktické poznatky preukazujú vzrastajúci význam nehmotných zložiek v podnikateľskej činnosti. Orientácia na nehmotné aktíva sa začína presadzovať aj v menej vyspelých krajinách, ktoré sa zaoberajú otázkami propagácie či osvety priemyselného vlastníctva najmä z dôvodu uvedomenia si paralelnosti medzi tvorivou duševnou prácou a udržateľným rozvojom ekonomiky. Hlavným a kompetentným orgánom v oblasti duševného vlastníctva na Slovensku je Úrad priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky (ÚPV SR) so sídlom v Banskej Bystrici, ktorý okrem štátnej správy v oblasti zabezpečovania ochrany zložiek duševného vlastníctva poskytuje vzdelávací program, semináre, medzinárodné konferencie či osvetu vedúcu nielen k celoštátnemu prehlbovaniu poznatkov z danej oblasti.

Na neustále sa zvyšujúci význam duševného vlastníctva v podnikateľskej činnosti poukazuje tabuľka č. 1, ktorá vypovedá o číselných údajoch v rámci prihlásených a uznaných predmetoch duševného vlastníctva v období od roku 2007 až do roku 2011. Nemožno však jednoznačne tvrdiť, že sa rastúca tendencia preukazuje vo všetkých oblastiach, nakoľko percentuálna zmena roka 2011 oproti 2010 zobrazuje klesajúci charakter v prípade počtu nielen podaných, ale aj uznaných prihlášok patentov a označení pôvodu výrobkov. Pokles je preukázaný aj v množstve zapísaných dizajnov či udelených dodatkových ochranných označení na liečivá a na výrobky na ochranu rastlín.

---

[2] BEHÁŇOVÁ, M. 2008. Duševné vlastníctvo v globalizovanom svete. In *Logistický monitor* [online]. 2008 [cit. 02.11.2012]. Dostupné na internete: <http://www.logistickymonitor.sk/images/prispevky/dusevne-vlastnictvo.pdf>. ISSN 1336-5851.

Tabuľka č.1: ***Počet prihlásených a zapísaných predmetov duševného vlastníctva***

	2007	2008	2009	2010	2011	Zmena 11/10
Prihlášky patentov	**346**	**242**	**239**	**282**	**256**	↓ **9,22%**
z toho domáce	240	167	176	235	223	↓ **5,11%**
Udelené patenty	**574**	**566**	**554**	**376**	**317**	↓ **15,69%**
z toho domáce	89	89	66	57	50	↓ **12,28%**
Prihlášky úžitkových vzorov	**321**	**326**	**331**	**387**	**426**	↑ **10,08%**
z toho domáce	252	251	237	306	350	↑ **14,38%**
Zapísané úžitkové vzory	**332**	**102**	**250**	**283**	**377**	↑ **33,21%**
z toho domáce	251	82	184	196	285	↑ **45,54%**
Národne prihlásené ochranné známky	**3 920**	**3 821**	**2 847**	**2 976**	**3 107**	↑ **4,40%**
z toho domáce	2 889	2 872	2 192	2 238	2 333	↑ **4,24%**
Národne zapísané ochranné známky	**3 905**	**3 486**	**3 097**	**2 299**	**2 309**	↑ **0,44%**
z toho domáce	2 828	2 470	2 235	1 662	1 712	↑ **3,01%**
Prihlášky dizajnov	**121**	**117**	**94**	**94**	**108**	↑ **14,89%**
z toho domáce	77	85	67	76	96	↑ **26,32%**
Zapísané dizajny	**100**	**93**	**116**	**78**	**73**	↓ **6,41%**
z toho domáce	70	71	74	58	60	↑ **3,45%**
Prihlášky označení pôvodu výrobkov	**2**	**0**	**1**	**3**	**1**	↓ **66,67%**
Zapísané označenia pôvodu výrobkov	**1**	**3**	**1**	**0**	**0**	**-**
Žiadosti dodatkových ochranných osvedčení	**10**	**14**	**14**	**17**	**22**	↑ **29,41%**
Udelené dodatkové ochranné osvedčenia	**13**	**16**	**8**	**12**	**11**	↓ **8,33%**

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Výročnej správy ÚPV SR za rok 2011

Vývoj v oblasti patentovej ochrany možno označiť za pomerne nestály, nakoľko v období pred vypuknutím krízy (2007) bolo podaných o takmer 100 prihlášok viac, ako je tomu v roku 2011. Negatívnu zmenu možno badať aj pri percentuálnej zmene podaných prihlášok, ktorá zaznamenáva klesajúci vývoj, čo je v absolútnom vyjadrení až 9,22%. Celkové množstvo všetkých zapísaných patentov v patentovom registri dosahuje k 31.12.2011 výšku 12 266. Medzi najvýznamnejších zahraničných prihlasovateľov patrí Česká republika, USA, Nemecko a Japonsko.

Na druhej strane, čo sa týka úžitkových vzorov, tie zaznamenávajú v priebehu 5 ročného sledovaného obdobia rastúcu tendenciu. Percentuálna zmena podaných prihlášok činí 10,08%. Ku koncu roku 2011 možno v číselnom vyjadrení hovoriť o 1 630 platných úžitkových vzoroch, pričom až 14% všetkých prihlásených úžitkových vzorov za rok 2011 bolo z oblasti stavebníctva. Väčšina zahraničných prihlasovateľov týchto predmetov duševného vlastníctva pochádza tradične z Českej republiky.

V prípade ochranných známok sa počet podaných prihlášok v roku 2009 prudko zmenil, nakoľko je evidentný pokles prihlášok takmer o 1 000 prihlášok oproti roku predchádzajúcemu. Možno poznamenať, že globálna kríza sa práve v prípade týchto registrovaných označení naplno podpísala na počte prihlasovateľov. Od roku 2009 je zrejmé určité ozdravenie, v percentuálnom vyjadrení možno hovoriť o vyše 4,40-percentnom náraste národne prihlásených ochranných známok. Prvenstvo v oblasti zahraničných prihlasovateľov zastupuje opäť Česká republika, po ktorej nasleduje USA a napokon Nemecko, pričom počet všetkých platných ochranných známok k 31.12.2011 bol na úrovni 49 395.

Množstvo prihlásených dizajnov v roku 2011 stúplo oproti roku 2010 o 14,89%. Z uvedeného vyplýva, že sa počet prihlasovateľov po prudkom poklese opäť dostáva do obdobia pred krízou. Z celkového počtu podaných prihlášok v tuzemsku (108) je tvorená

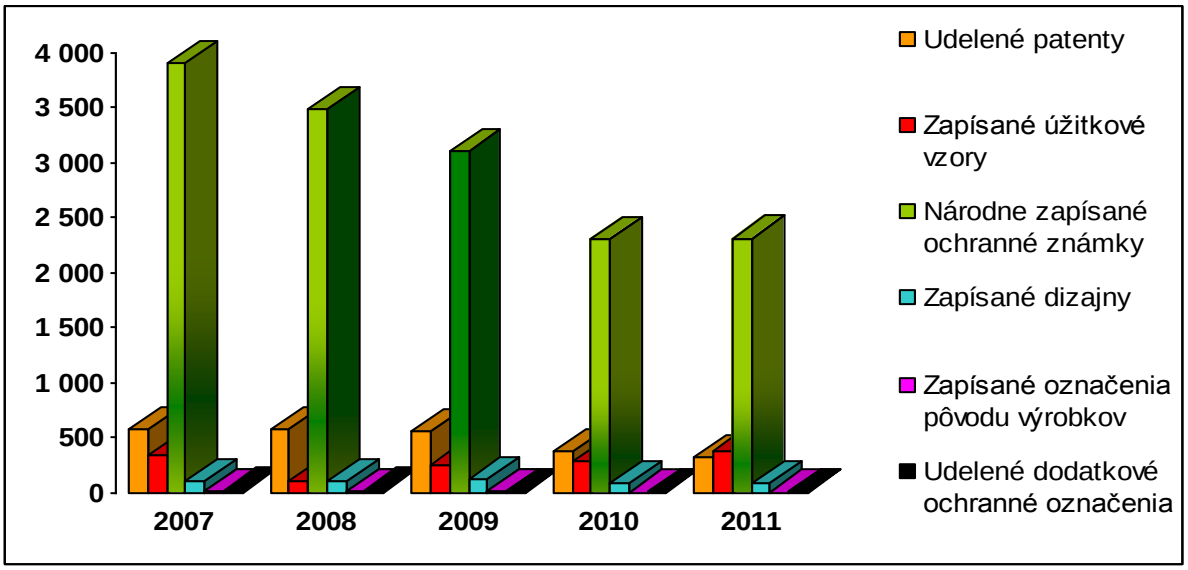
drvivá väčšina (96) domácimi prihlasovateľmi, pričom medzi prihláškami podanými zo zahraničia vedú opäť naši českí susedia. Výsledný počet ku koncu roku 2011 je 1 030 platných dizajnov.

Vzhľadom na skutočnosť, že označenia pôvodu výrobkov a zemepisné označenia výrobkov sa vzťahujú na nejakú špecifickú oblasť, z ktorej pochádzajú, počet týchto priemyselných práv nedosahuje ani zďaleka počet podaných prihlášok ako je to v ostatných prípadoch. V roku 2011 bola dokonca podaná len jedna prihláška, ktorá však nezískala status označenia pôvodu výrobkov. Išlo o tzv. Zázrivské vojky, údené či neúdené parené syry v tvare nite.

V prípade dodatkových ochranných osvedčení je zrejmý rastúci trend v podávaní prihlášok v priebehu celého 5 ročného obdobia. Tieto osvedčenia zabezpečujú ochranu liečív a výrobkov na ochranu rastlín. Pričom základným predpokladom pre ich udelenie je vlastníctvo patentu.

Vzhľadom na skutočnosť, že si podniky i subjekty začínajú stále viac uvedomovať potrebu ochrany výsledkov tvorivej práce, je potrebné zaoberať sa bližšie následkami globálnej krízy, ktoré sa určitým spôsobom podpísali na rozhodnutiach vrcholových manažérov ohľadom zabezpečenia právnej ochrany jednotlivých predmetov duševného vlastníctva. Pretože ani táto forma zábezpeky nie je lacná záležitosť a často krát stojí spoločnosti nemalé finančné prostriedky. Na globálnu krízu sa však možno pozerať aj ako na výzvu, ktorá prináša zmeny v doposiaľ zaužívaných pravidlách vedúcich k inováciám úspešným na trhu. *„Práve kríza je príležitosťou na zaktivizovanie kreatívneho potenciálu firiem a ich najlepších mozgov.“*[3] Z uvedeného vyplýva, že každá negatívna udalosť vytvára priestor pre budovanie nových, lepších podmienok, ktoré môžu byť základom pre podporovanie a rozvoj duševnej tvorivej činnosti v živote ľudí.

Graf č. 1: ***Vývoj zapísaných, resp. udelených predmetov duševného vlastníctva***



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Výročnej správy ÚPV SR za rok 2011

Graf č. 1 ilustruje priebeh zapísaných predmetov duševného vlastníctva, čiže tých, ktoré nadobudli zákonnú ochranu po dobu prislúchajúcu slovenskej platnej legislatíve. Pomerne zanedbateľné miesto spomedzi všetkých uvedených objektov priemyselného

[3] KYLIÁNOVÁ, D. 2010. Sedemhviezdičkový úrad. In *Duševné vlastníctvo* [online]. 2010, č. 1, [cit. 02.11.2012]. Dostupné na internete : <http://www.indprop.gov.sk/swift_data/source/pdf/casopis_dusevne_vlastnictvo/DV_1_2010.pdf>. ISSN 1335 2881.

vlastníctva zastupujú označenia pôvodu výrobkov a zemepisné označenia výrobkov ako aj dodatkové ochranné označenia. Oblasť patentov vykazuje po dobu 5 ročného sledovaného obdobia negatívny vývoj nielen v prípade podaných prihlášok, ale v konečnom dôsledku aj v počte udelených patentov. Zapísané úžitkové vzory od roku 2009 nadobúdajú rastúci charakter, opačný vývoj si možno všimnúť pri dizajnoch. Napriek tomu, že počet zapísaných ochranných známok nedosahuje v roku 2011 ani zďaleka obdobie pred hospodárskou krízou, z grafu je evidentný vysoko prevyšujúci charakter práve tohto druhu duševného vlastníctva nad ostatnými. Uvedená skutočnosť vytvára priestor pre hlbšie bádanie oblasti ochranných známok. Z tohto dôvodu bude nasledovný text venovaný práve sfére registrovaných označení.

OCHRANNÁ ZNÁMKA, JEJ PODSTATA A VÝZNAM V PODNIKATEĽSKEJ ČINNOSTI

Pôvod ochranných známok siaha až do obdobia rímskej kultúry. Nemožno však tvrdiť, že už za týchto čias bol pojem ochranná známka zadefinovaný v takých súvislostiach, ako ho poznáme dnes. Primárnou funkciou bolo odlíšenie jednotlivých dielní od ostatných. Nie však z dôvodu, ktorý by napadol takmer každého ako prvý. Hlavnou príčinou bola poverčivosť ľudí, ktorí svoje dielne diferencovali za účelom ochrany. Kedysi ľudia verili, že keď v dome označia odtlačkom domáceho zvieraťa akýkoľvek predmet, príbytok tak ostane ochránený pred vyhorením či prípadným nebezpečenstvom. Na tvárach mnohých z nás to možno vyvolá úsmev, no tento druh označenia viedol kedysi k obrane od zlých duchov. Takto vnímané označenia sú predchodcami súčasných ochranných známok, ktoré neskôr v stredoveku predstavovali kvalitatívne označenie výkonov. Až polovica 19. storočia priniesla novodobejšie chápanie tohto pojmu, kedy boli označenia konečne asociované s tovarmi. Obdobie industrializácie prinieslo novodobé postupy a techniky, kedy sa opodstatnenosť využívania ochrannej známky ako ju poznáme dnes, naplno prejavila najmä pri hromadnej výrobe „značkových produktov“.

Súčasné ponímanie ochrannej známky je zakotvené v slovenskej platnej legislatíve, konkrétne v Zákone č. 506/2009 o ochranných známkach, kde pod pojmom ochranná známka rozumieme: „*akékoľvek označenie, ktoré možno graficky znázorniť a ktoré tvoria najmä slová vrátane osobných mien, písmená, číslice, kresby, tvar tovaru alebo jeho obal, prípadne ich vzájomné kombinácie, ak takéto označenie je spôsobilé rozlíšiť tovary alebo služby jednej osoby od tovarov alebo služieb inej osoby.*“ Definícia je pomerne výstižná a vyplýva z nej, že ide o označenie umožňujúce v rôznych podobách diferencovať sa od konkurencie. Aby však označenie mohlo byť registrované na Úrade priemyselného vlastníctva SR, neoddeliteľnou súčasťou je splnenie formálnych i obsahových náležitostí. Ďalším predpokladom na efektívnu ochrannú známku je predovšetkým funkcia rozlišovacia, ktorá umožní odlíšiť tovary a služby jedného producenta od druhého. Pri kreovaní potenciálnej ochrannej známky je dôležité venovať samotného aktu prípravy náležitú pozornosť. Výsledkom by malo byť originálne, výnimočné a ľahko vizuálne zapamätateľné označenie, ktoré je schopné zabezpečiť zvyšovanie konkurencieschopnosti podniku na trhu. Popri definovaní ochrannej známky sa vytvára priestor pre odlíšenie pojmu značka. Diela mnohých autorov, najmä zahraničných, nerozlišujú tieto dva pojmy. S tým však nemožno súhlasiť. Značku môžeme špecifikovať ako názov, meno, znak, dizajn alebo ich spojenie, ktoré umožňuje rozoznať predávané výrobky a odlišuje ich od produktov konkurenčných výrobcov. Na prvý pohľad sa môžu javiť obe definície takmer totožné. Zásadný rozdiel spočíva v podmienke registrovania. Z čoho vyplýva, že značka ako taká nadobúda status ochrannej známky až po jej zaregistrovaní na príslušnom kompetentnom úrade. Právnu ochranu nesú teda len tie tovary a služby so zapísaným registrovaným označením.

Aby sme sa ako podnikateľský subjekt mohli správne rozhodnúť, či našej značke poskytneme formu ochrany v podobe jej registrácie, pozornosť by sme mali obrátiť na jednotlivé argumenty, ktoré hovoria výhradne za uskutočnenie práve tohto kroku.

⇒ Dnešné turbulentné a rýchlo sa meniace prostredie kladie značný tlak na neustálu flexibilitu zo strany požiadaviek trhu. Rast technologických inovácií a kreatívne myslenie si vyžaduje určitý stupeň právnej ochrany, čím sa na druhej strane podporuje rozvoj a ochrana duševného vlastníctva ako určitého komplexu. Originalita a snaha byť výnimočným by mala predstavovať základný hnací motor v činnosti každého výrobcu. Preto je viac ako dôležité budovať originálnu a právne zabezpečenú ochrannú známku, ktorá bude v očiach zákazníkov evokovať niečo výnimočné a nevšedné. Aj napriek mnohým pokusom o zneužívanie ochranných známok napríklad v podobe falzifikátov či neoprávneného označovania výrobkov, registrovaná značka dokáže do určitej miery ochrániť výrobcu pred nekalou súťažou. Prinajmenšom v podobe vyvodzovania právnych následkov a určitej formy odškodnenia.

⇒ *„V medzinárodných sieťach racionalizovaných foriem veľkoobchodu tovary neoznačené dôveryhodnou ochrannou známkou často ani nenájdu uplatnenie z čisto technických dôvodov.“*[4] Toto je jednoznačný dôkaz, prečo by jednotlivé podniky mali klásť dôraz na vytvorenie a registráciu svojej značky. Výber spôsobilého obchodného partnera nie je podmienený iba referenciami či skúsenosťami, ale i jeho ochrannou známkou evokujúcou dobré renomé firmy. Následne tá dokáže byť smerodajným ukazovateľom, na základe ktorého sa mnoho obchodných partnerov rozhoduje. V súčasnom globalizovanom svete „výsostné“ postavenie získavajú práve tie podniky, ktorých ochranná známka v sebe nesie hodnovernosť a autenticitu predmetu podnikateľskej činnosti.

⇒ Ochranná známka často predstavuje u spotrebiteľov symbol akosti. Vzhľadom na parameter kvality, ktorý so sebou nesie, prispieva k zodpovednejšiemu prístupu k výrobe a implementácii sofistikovanejších pracovných techník. Výrobcovia si viac zakladajú na budovaní spokojnosti zákazníkov, čím sa snažia udržiavať tempo s neustále rastúcimi požiadavkami. Zákaznícky orientovaný prístup prostredníctvom tvorby jedinečného označenia umožňuje spotrebiteľom orientovať sa v pomerne veľkom produktovom sortimente.

⇒ Na rozdiel od ostatných zložiek duševného vlastníctva, používanie ochrannej známky časom nadobúda na hodnote. Znamená to, že hodnota podniku ako takého sa prostredníctvom registrovaného označenia môže až niekoľko násobne zvýšiť. To následne vedie k rastu pridanej hodnoty výrobkov a služieb.

⇒ Napriek množstvu času potrebného na vytvorenie kreatívnej a ľahko zapamätateľnej ochrannej známky a pomerne nemalých finančných poplatkov spojených s procesom registrácie, nemožno nespomenúť ochrannú známku ako priamy zdroj príjmov. Môže byť predmetom licenčnej zmluvy, na základe ktorej prináleží vlastníkovi ochrannej známky určitá finančná odmena za využívanie tohto označenia inou osobou.

Zoznam primárnych či sekundárnych dôvodov hovoriacich výlučne za registráciu ochrannej známky podnikov by mohol pokračovať. Cieľom tohto príspevku však nie je menovať bod po bode výhody, ale poukázať na, podľa môjho názoru, kardinálne argumenty, ktoré uľahčia rozhodovanie o registrovaní, resp. neregistrovaní svojej značky. Ak sa podnik predsa len rozhodne o poskytnutí právnej ochrany výsledku tvorivej duševnej činnosti, je dôležité brať na vedomie, *„že registráciou doteraz používaného označenia alebo novo vytvoreného označenia by sa záujem podnikov o tento majetok nemal skončiť, ale práve naopak, od tohto momentu sa ešte výraznejšie zaujímať o to, ako je ich ochranná známka*

[4] ŠVIDROŇ, J. 2000. *Základy práva duševného vlastníctva*. Bratislava: Juga, 2000. s. 184. ISBN 85506- 93- 9.

vnímaná zákazníkmi, potencionálnymi obchodnými partnermi a samotnou konkurenciou."[5] Dodržiavanie hlavných zásad pri kreovaní efektívnej ochrannej známky, tvorivé myslenie a koniec koncov zabezpečenie vhodného marketingu môžu napomôcť k badateľným výsledkom, ktoré sa prejavia aj prostredníctvom rastúceho profitu firiem. Túto skutočnosť si uvedomujú mnohé veľké podnikateľské giganty, ktoré si zakladajú na budovaní značky ako takej, čo zároveň vytvára priestor pre skvalitnenie a formovanie ochrannej známky, nakoľko si dovolím tvrdiť, že ide o spojené nádoby. Prieskum uskutočňovaný pravidelne newyorskou spoločnosťou Millward Brown Group zostavil rebríček najhodnotnejších značiek na svete, čo je možné vidieť z tabuľky č. 2. Stanovenie hodnoty ochranných známok, resp. značiek spočíva na vnútornej hodnote značky, čiže na celkovej sume budúcich príjmov prepočítaných na súčasnú hodnotu. Najlepšie postavenie dosahujú spoločnosti z oblasti informačných technológií, ktoré si v roku 2012 vymenili poradie.

Tabuľka č. 2: ***Top desať najhodnotnejších značiek sveta***[6]

Poradie v roku 2012	Poradie v roku 2011	Názov značky	Pole pôsobenia	Hodnota (mld. USD)
1.	1.	Apple	Informačné technológie	182,951
2.	3.	IBM	Informačné technológie	115,985
3.	2.	Google	Informačné technológie	107,857
4.	4.	McDonald´s	Potravinársky priemysel	95,188
5.	5.	Microsoft	Informačné technológie	76,651
6.	6.	Coca-Cola	Potravinársky priemysel	74,286
7.	8.	Marlboro	Tabakový priemysel	73,612
8.	7.	AT&T	Telekomunikácie	68,870
9.	13.	Verizon	Telekomunikácie	49,151
10.	9.	China Mobile	Telekomunikácie	47,041

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Millward Brown Group

Len pre zaujímavosť, medzi najväčších skokanov patrí sociálna sieť Facebook, ktorá v roku 2012 dosiahla zhodnotenie až o 74 % (rok predtým to bolo až neuveriteľných 246%). Ak bude v tomto priaznivom trende pokračovať, je viac ako pravdepodobné, že sa v najbližšej dobe zaradí medzi top desať najhodnotnejších značiek sveta. V súčasnosti jej prináleží 19. priečka, čo je oproti minulému roku polepšenie o 16 miest. Spomínaná spoločnosť Millward Brown Group sa orientuje na prieskumy v špecifických oblastiach, ako napríklad top desať v rámci regiónov (v kontinentálnej Európe vedie Deutsche Telekom s hodnotou 26,837 mld. USD), top desať značiek áut (BMW s hodnotou 24,623 mld. USD) či top desať v rámci luxusných značiek, kde je jednoznačným favoritom Louis Vuitton (s hodnotou 25,920 mld. USD).

Neodškriepiteľným a enormne významným súvisiacim činiteľom s ochrannou známkou je konečný efekt, ktorý sa prejavuje v podobe jej konkrétnej hodnoty. Tá je pre externé prostredie veľavravným signálom vypovedajúcim o efektívnej a úspešnej podnikateľskej činnosti. Napokon, top desať najhodnotnejších značiek sveta je dokonalý dôkaz toho, prečo investovať do nápaditej a nadčasovej registrovanej značky.

---

[5] KRIŽAN, M. – FABIAN, P. 2010. Vplyv a význam ochrannej známky prejavujúci sa v podnikateľskej činnosti podnikov v SR. In *Podnikanie a konkurencieschopnosť firiem 2010* [CR-ROM]. Bratislava: Ekonóm, 2010. ISBN 978–80–225–2978–5, s. 199 – 206.

[6] *BrandZ top 100 – Most valuable global brands 2012* [online]. 2012 [cit. 03.11.2012]. Dostupné na internete: <http://www.wpp.com/NR/rdonlyres/4B44C834-AEA8-4951-871A-A5B937EBFD3E/0/brandz_2012_top_100.pdf >.

OCHRANNÁ ZNÁMKA AKO POZITÍVNY POSTOJ K ŽIVOTNÉMU PROSTREDIU

Symbióza ochrannej známky so zdravým životným prostredím je na prvý pohľad možno nepredstaviteľná, no napriek tomu je už v dnešnej dobe prostredníctvom tzv. Zeleného bodu reálna. Aby sme však mohli pochopiť podstatu tohto bodu, je potrebné nahliadnuť do minulosti. Nemecká spoločnosť Duales System Deutschland GmbH so vznikom v roku 1990 na podnet dynamickosti prostredia, pre ktoré je príznačný enormný vznik inovácií a následne aj rast odpadov, apelovala na vznik Zeleného bodu, tzv. „Der Grüne Punkt". Ide o symbol zdravého životného prostredia v podobe obrazovej medzinárodnej ochrannej známky. *„Symbol Zelený bod je registrovaná ochranná známka, na ktorú sa vzťahujú všetky práva majiteľa registrovanej ochrannej známky".*[7] V Nemecku je známosť tejto ochrannej známky dokonca na úrovni 98% a celosvetovo patrí k najznámejším ochranným známkam vôbec.[8] Producenti a distribútori, vlastniaci toto registrované označenie na základe licencie, môžu obrazové zobrazenie používať na obaloch svojich produktov. Vzhľadom na celosvetovú pôsobnosť Zeleného bodu a participáciu na tomto systéme viacerých európskych krajín, bola v Bruseli vytvorená organizácia Pro Europe, ktorá predstavuje výhradného poskytovateľa licencií na používanie tejto ochrannej známky. Pre ilustráciu uvádzam vzor Zeleného bodu, ktorý však môže byť vyhotovený v rôznych farebných prevedeniach.



Ani naša krajina nezaostáva za týmto súčasným trendom. Prostredníctvom utvoreného partnerského vzťahu firmy Envi-Pak, a.s. s vyššie menovanou spoločnosťou, sa aj Slovenská republika stala súčasťou lojálneho vzťahu k environmentálnemu prostrediu a napomáha tak k rozvoju trvalo udržateľného rastu. Podľa najnovších uskutočnených a zverejnených prieskumov v júli roku 2012 poradenskou spoločnosťou pre integrované riešenie problémov (BIPRO) možno v prípade Slovenska vztýčiť výstražný prst. Podľa 18 hodnotiacich kritérií sa naša krajina ocitla v poslednej tretici štátov, ktoré disponujú závažnými problémami v takmer všetkých oblastiach odpadového hospodárstva. Dosiahnuté skóre (17 zo 42) je vo väčšine kritérií priemerné, nežiaduce je však napríklad nakladanie s komunálnym odpadom, čiže nízka recyklácia a deficit v oblasti plánovania do budúcnosti. V tejto skupine sa nachádza napríklad aj Česká republika, Poľsko, Taliansko a mnohé ďalšie. Prvenstvo naopak v efektivite participovania a implementácii Systému zeleného bodu dosahujú krajiny ako Rakúsko a Holandsko spoločne s počtom bodov 39. Treba už len dúfať, že lepšie vyhliadky do budúcnosti v rámci odpadového hospodárstva prinesie novela Zákona o odpadoch či ďalšie kroky Európskej komisie, ktoré sú zamerané na pomoc desiatim krajinám na chvoste z uskutočneného prieskumu. Vzhľadom na fakt, že sa Slovensko umiestnilo na 9. priečke od konca spomedzi 27 členských krajín, odporúčania a návrhy v oblasti odpadového hospodárstva sa týkajú aj nás.[9]

Podstata používania ochranných známok nespočíva len v zabezpečení „hviezdnych" ziskov a v raste hodnoty spoločnosti, práve naopak. Angažovanosť na Systéme zeleného bodu

---

[7] *Ochranná známka.* [online]. [cit. 04.11.2012]. Dostupné na internete: <http://www.envipak.sk/sk/ZELENY-BOD/Ochranna-znamka.alej>.

[8] *Die Marke „der Grüne Punkt".* [online]. [cit. 04.11.2012]. Dostupné na internete: <http://www.gruener-punkt.de/kunden/service/die-marke-der-gruene-punkt.html >.

[9] *Screening of waste management performance of EU member states*. [online]. [cit. 04.11.2012]. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/environment/waste/studies/pdf/Screening_report.pdf>.

podporuje nielen osvetu v krajine, či separáciu odpadu, ale taktiež zodpovednejší prístup k environmentálnemu prostrediu a teda lojálnosť k nám všetkým.

METÓDY STANOVENIA HODNOTY OCHRANNEJ ZNÁMKY

Stanovenie konkrétneho číselného údaju vypovedajúceho o hodnote ochrannej známky sa v súčasnosti stretáva s čoraz väčším úspechom. Okrem samotného budovania a zaobstarávania prostredníctvom kúpy je možné ochranné známky oceňovať do takej miery, ako sa určujú hodnoty ostatných tradičných zložiek podnikania. Postupy kvantifikácie hodnoty možno podľa Medzinárodných štandardov oceňovania rozčleniť na tri základné spôsoby[10]:

Nákladová metóda vychádza zo stanovenia sumy, ktorá je reprezentovaná nákladmi vloženými podnikom do ochrannej známky. Popularizácia tejto metódy je najmä u podnikov, ktoré ochrannú známku využívajú pomerne krátko.

Porovnávacia metóda, ako z názvu vyplýva, jej aplikácia je možná len v prípade, ak existuje trh, ktorý ponúka dostatočné množstvo porovnateľných objektov. K dispozícii musia byť definované rôzne kritériá, na základe ktorých je možné uplatniť komparáciu ochranných známok (napr. typ ochrannej známky, predmet ochrany a mnohé ďalšie).

Výnosová metóda je založená na budúcich výnosoch, ktoré podnik z používania registrovaného označenia nadobudne. K tejto skupine výpočtových techník možno zaradiť metódu licenčnej analógie či metódu kapitalizácie odčerpateľných zdrojov. Tie vykazujú veľkú obľubu v podmienkach Slovenskej ale i Českej republiky, nakoľko ide o metódy dynamické, čiže zohľadňujúce faktor času a sú zakotvené v slovenskej legislatíve[11].

Okrem týchto stručne definovaných metód hodnotenia ochranných známok je možné aplikovať aj špecifické postupy, ktoré sú zobrazené v schéme č. 1.

Analýza BVA, čiže tzv. hodnota pridaná značkou z anglického Brand Value Added, spočíva v ekonomickej analýze doplnenej o prieskum faktorov. Jednotlivé prvky sa týkajú širokého spektra spotrebiteľov predstavujúcich základný hnací motor v oblasti dopytu po danej značke, resp. ochrannej známke. Metóda prináša vierohodné a pomerne spoľahlivé výsledky, pričom základom je disponovanie poznatkami zo sféry plánovania, pretože pri tomto postupe dochádza k predikcii očakávaných výnosov. Každému analyzovanému faktoru sa prideľujú body v závislosti od konečných hodnotení získaných prieskumom. Z čoho vyplývajú vysoké požiadavky na marketingových odborníkov.

Druhá analýza berie do úvahy okrem očakávaného výnosu aj diskontnú sadzbu zohľadňujúcu trhové riziko. Aplikácia vhodnej diskontnej sadzby si vyžaduje dôkladné poznanie odvetvia a z neho vyplývajúceho rizika. Inak môžu byť výsledky skreslené a irelevantné. Predpokladom je vytvorenie 10 objektívnych ukazovateľov o výkone značky (napr. dĺžka obdobia na trhu, náklady na marketing a mnohé ďalšie), ku ktorým sa následne priradí počet bodov na stupnici od 1 po 10. Nadobudnutý sumárny počet bodov vedie k začleneniu do špecificky označených skupín príbuzných ratingovému hodnoteniu agentúr. Čím bude počet bodov vyšší, tým bude diskontná sadzba menej riziková a naopak. Z popisu analýzy βrandβeta vyplýva jej vysoká časová náročnosť, taktiež si vyžaduje množstvo praktických i teoretických poznatkov a zručností.[12]

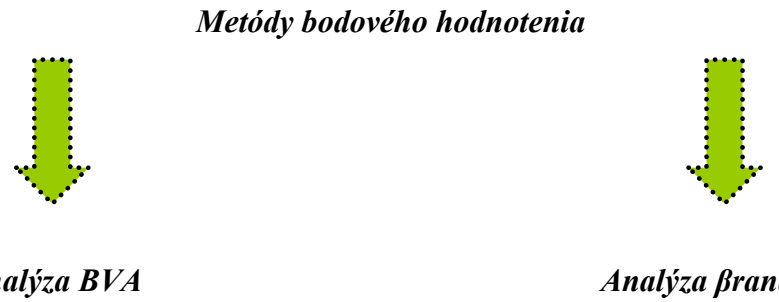
---

[10] JAKUBEC, M. – KARDOŠ, P. – KUBICA, M. 2005. *Riadenie hodnoty podniku.* 1.vyd. Bratislava: Kartprint, 2005. s. 165. ISBN 80-888780-48- 8.

[11] Vyhláška MS SR č. 492 z 23. augusta 2004 o stanovení všeobecnej hodnoty majetku.

[12] HAIGH, H. 2002. *Oceňování značky a jeho význam*. Praha: Management Press, 2002. s. 23. ISBN 80-7261-073- 2.

Schéma č. 1: ***Metódy bodového hodnotenia***[13]



Zdroj: Vlastné spracovanie

Vzhľadom na širokú údajovú základňu potrebnú pre kvantifikáciu hodnoty ochrannej známky je viac ako potrebné dbať na výber fundovanej osoby, ktorá bude schopná túto aktivitu adekvátne zrealizovať a dospieť tak k vierohodným záverom, ktoré budú autenticky odzrkadľovať obraz o hodnote ochrannej známky.

ZÁVER

Dynamika a nepredvídateľnosť podnikateľského prostredia vyvíja permanentný tlak na vznik inovácií vo všetkých sférach podnikania. Postupom času a zložitosťou okolia, v ktorom podniky pôsobia, sa menia ich priority. Badateľný je posun od hmotných aktív podniku po základný stavebný prvok, ktorým sa stáva nehmotný majetok. Keďže ide o tvorivú duševnú činnosť, môžeme byť na ňu právom hrdí, a preto je potrebné chrániť si ju ako oko v hlave. Stotožnenie sa a integrovanie duševného vlastníctva do svojich aktivít môže byť predpokladom efektívnej podnikateľskej existencie. Vzhľadom na slovenské štatistiky, bezkonkurenčne vedúce postavenie spomedzi priemyselných práv vykazuje ochranná známka. Každým rokom pribúda množstvo prihlášok podaných na úrad, čo jednoznačne vypovedá o uvedomení si podstaty registrácie značky podnikmi. Aby bolo možné zabezpečiť rast hodnoty podniku prostredníctvom ochrannej známky, je potrebné venovať dostatočné množstvo pozornosti aj na budovanie jedinečného označenia, ktoré bude schopné plniť funkciu marketingového nástroja.

POUŽITÁ LITERATÚRA

KNIŽNÉ A ČASOPISECKÉ ZDROJE

1. BEHÁŇOVÁ, M. 2008. Duševné vlastníctvo v globalizovanom svete. In *Logistický monitor* [online]. 2008 [cit. 02.11.2012]. Dostupné na internete: <http://www.logistickymonitor.sk/images/prispevky/dusevne-vlastnictvo.pdf>. ISSN 1336-5851.
2. HAIGH, H. 2002. *Oceňování značky a jeho význam*. Praha: Management Press, 2002. 103 s. ISBN 80-7261-073-2.
3. JAKUBEC, M. – KARDOŠ, P. – KUBICA, M. 2005. *Riadenie hodnoty podniku.* 1.vyd. Bratislava: Kartprint, 2005. 280 s. ISBN 80-888780-48-8.

[13]JUREČKA, J. 2006. Obecné zásady pro oceňování ochranné známky s úvahou o jejím oceňování v nevýnosných podnicích. In: *Acta Oeconomica Pragnesia.* ISSN 0572-3034, 2006, roč. 14, č.1, s. 140- 156.

4. JUREČKA, J. 2006. Obecné zásady pro oceňování ochranné známky s úvahou o jejím oceňování v nevýnosných podnicích. In: *Acta Oeconomica Pragnesia.* ISSN 0572-3034, 2006, roč. 14, č.1, s. 140- 156.
5. KRIŽAN, M. – FABIAN, P. 2010. Vplyv a význam ochrannej známky prejavujúci sa v podnikateľskej činnosti podnikov v SR. In *Podnikanie a konkurencieschopnosť firiem 2010* [CR-ROM]. Bratislava: Ekonóm, 2010. ISBN 978–80–225–2978–5, s. 199 – 206.
6. KYLIÁNOVÁ, D. 2010. Sedemhviezdičkový úrad. In *Duševné vlastníctvo* [online]. 2010, č. 1, [cit. 02.11.2012]. Dostupné na internete : <http://www.indprop.gov.sk/swift_data/source/pdf/casopis_dusevne_vlastnictvo/DV_1_2010.pdf>. ISSN 1335 2881.
7. PIPKOVÁ, H. 2007. *Ochranná známka Společenství a ochranná známka v Evropském společenství.* Praha: ASPI, 2007. 376 s. ISBN 978- 80- 7357- 265- 5.
8. ŠVIDROŇ, J. 2000. *Základy práva duševného vlastníctva*. Bratislava: Juga, 2000. 252 s. ISBN 85506- 93- 9.

INÉ ZDROJE

9. *BrandZ top 100 – Most valuable global brands 2012* [online]. 2012 [cit. 03.11.2012]. Dostupné na internete: <http://www.wpp.com/NR/rdonlyres/4B44C834-AEA8-4951-871A-A5B937EBFD3E/0/brandz_2012_top_10 0.pdf >.
10. *Die Marke „der Grüne Punkt“.* [online]. [cit. 04.11.2012]. Dostupné na internete: <http://www.gruener-punkt.de/kunden/service/die-marke-der-gruene-punkt.html >.
11. *Ochranná známka.* [online]. [cit. 04.11.2012]. Dostupné na internete: <http://www.envipak.sk/sk/ZELENY-BOD/Ochranna-znamka.alej>.
12. *Screening of waste management performance of EU member states*. [online]. [cit. 04.11.2012]. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/environment/waste/studies/pdf/Screening_report.pdf>.
13. Vyhláška MS SR č. 492 z 23. augusta 2004 o stanovení všeobecnej hodnoty majetku.
14. Zákon č. 506/2009 Zb. z 28. októbra 2009 o ochranných známkach.
15. http://www.indprop.gov.sk/

ETICKÉ MINIMUM ĽUDSKÉHO KAPITÁLU PODNIKU
HUMAN CAPITAL ETHICS MINIMUM OF THE ENTERPRISE

Gabriela Dubcová

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: human capital, ethic conduct of the enterprise, ethic minimum, human rights, labour code
JEL klasifikácia: K2, B52

ABSTRAKT
Basic principles of the ethics minimum for human capital of the company. Standard structure of the ethics minimum for human capital. European Community law in the area of labour. Labour law of the Slovak Republic. Labour Code - core law of the ethics minimum for human capital. Amendment of the Labour Code – employee stability and right enhancement.

ÚVOD

Viaceré prieskumy v oblasti **manažmentu podniku poukazujú na kritickú skutočnosť, že riadenie ľudského kapitálu je oblasťou s najväčším výskytom etických problémov, napr.** Toffler, B.[8] ich identifikuje 66% (rok 1999) a Anaejionu, R.[1] 49% (rok 2009) zo všetkých etických problémov v podniku. Podľa výskumu LRN o etickom a zákonnom riadení podniku za 2011-12[5] až 65% respondentov považuje za dôležité v rámci prípravy a realizácie stratégie podniku presadzovať aktívnu zaangažovanosť (commitment) voči zamestnancom ako základ poslania a hodnôt a ich uplatňovania v každodennej praxi podniku.

V súčasnosti má ľudský kapitál dominantnú úlohu v dlhodobom fungovaní podniku a tým je **podnikový imidž determinovaný** ľuďmi, ktorí podnik tvoria. Moderné riadenie čoraz intenzívnejšie akcentuje túto **angažovanosť zamestnancov/pracovníkov do plánov podniku (od strategických po operatívne).** Moderné podniky cieľavedome formujú **kvalitné medziľudské vzťahy na pracovisku, ale tiež kvalitné zamestnanecko-zamestnávateľské vzťahy.**

1. PODSTATA ETICKÉHO MINIMA ĽUDSKÉHO KAPITÁLU PODNIKU

Etickým minimom vo vzťahoch „zamestnávateľ - zamestnanec“ - dodržanie pracovného zákonodarstva, ktoré je **generované prirodzenou potrebou rešpektovania základných ľudských práv človeka.**

Každý zamestnávateľ má morálnu povinnosť riadiť sa platným pracovným právom a paralelne každý zamestnanec má morálnu povinnosť plniť si záväzky voči zamestnávateľovi. Podnikový manažment, ak má zámer byť považovaný za férový a zodpovedný, bude kreovať svoj **imidž spoľahlivého a dôveryhodného podniku práve cestou plnenia zákona v oblasti pracovnoprávnych vzťahov** (čo by malo byť úplne samozrejme ale každodenná realita podnikov v SR, je žiaľ, frekventovane až antagonistická).

Kvalita vzťahu podnikového manažmentu k zamestnancom je relevantný faktor dlhodobého úspešného podnikania - svedčia i posledné výskumy viacerých vedcov, napr.

prieskum národnej etiky podnikania v USA podnikoch minimálne s 500 zamestnancami (NATIONAL BUSINESS ETHICS SURVEY® OF FORTUNE 500® EMPLOYEES) realizovaný Ethics Resource Center v roku 2012[3]. Výsledky poukazujú ako významne ovplyvňuje **etika angažovanosti ľudského kapitálu znižovanie podnikateľského rizika a generuje vyššie výnosy a ekonomický rast podniku**.

Všetky etické problémy manažmentu ľudského kapitálu podniku sú **spojené s prácou človeka** a je logické, že otázky práce, odmeňovania a pracovných podmienok patria k najdôležitejším témam ekonómie, etiky a práva. T**ýkajú sa bezprostredne existenčných problémov ľudí - od nich závisí rozvoj každého podniku, jeho rast a profit**. Úroveň a charakter riešenia problémov etických problémov **zamestnancov/pracovníkov** (spravodlivých miezd, prepúšťania, podvádzania, defraudácie atď.) vo veľkej miere determinujú ekonomický vývoj a sociálny pokoj v krajine.

Vzťahy medzi tými, ktorí prácu poskytujú (zamestnanci/pracovníci) a tými, ktorí prácu ponúkajú (manažment/vlastníci), sa **v stále väčšej miere stávajú legislatívne regulovanými prostredníctvom medzinárodných konvencií, dohôd, komunitárneho práva EÚ a štátneho zákonodarstva SR – čo predstavuje etické minimum regulujúce ľudský kapitál.**

2. ŠTRUKTÚRA ETICKÉHO MINIMA ĽUDSKÉHO KAPITÁLU PODNIKU

Štruktúra etického minima ľudského kapitálu podniku je **tvorená viacerými dimenziami**: svetovou, medzinárodnou, štátnou, regionálnou a komunálnou.

Fundamentálny politický a sociálny rámec pre pozíciu človeka ako zamestnanca/ pracovníka je kodifikovaný vo **VŠEOBECNEJ DEKLARÁCII ĽUDSKÝCH PRÁV**[2]. prijatej 10. 12. 1948, kde sa v článku 23 uvádza:

1. Každý má právo na prácu, na slobodnú voľbu zamestnania, na spravodlivé a vhodné pracovné podmienky, ako aj na ochranu pred nezamestnanosťou.
2. Každý má bez akejkoľvek diskriminácie právo na rovnaký plat za rovnakú prácu.
3. Každý, kto pracuje, má právo na spravodlivú a primeranú odmenu, ktorá zabezpečuje jemu samému i jeho rodine životnú úroveň zodpovedajúcu ľudskej dôstojnosti, doplnenú v prípade potreby inými prostriedkami sociálnej ochrany.
4. Každý má právo na ochranu svojich záujmov, zakladať odborové organizácie a pristupovať k nim.

Mimoriadny význam v pracovnoprávnych otázkach zastáva **EURÓPSKA SOCIÁLNA CHARTA**[4], ktorá je následne po **KONVENCII O DODRŽIAVANÍ ĽUDSKÝCH PRÁV** - rešpektovaná ako najvýznamnejší dokument Rady Európy. Charta bola ratifikovaná 18. 10. 1961 v Turíne, pričom sa zmluvné strany Európskej sociálnej charty **zaviazali povinnosťami**:

- ◊ právo na prácu,
- ◊ právo na spravodlivé pracovné podmienky,
- ◊ právo na bezpečné a zdravé podmienky,
- ◊ právo na spravodlivú odmenu,
- ◊ právo organizovať sa,
- ◊ právo na kolektívne vyjednávanie,
- ◊ právo detí a mladistvých na ochranu,

- ◊ právo zamestnaných žien na ochranu,
- ◊ právo na poradenstvo pri voľbe povolania,
- ◊ právo na odborné vzdelávanie,
- ◊ právo na ochranu zdravia,
- ◊ právo na sociálne zabezpečenie,
- ◊ právo na sociálnu a lekársku pomoc,
- ◊ právo na sociálne služby,
- ◊ právo telesne a duševne postihnutých osôb na odbornú prípravu a na profesionálnu a sociálnu readaptáciu a pod.

DODATKOVÝ PROTOKOL K EURÓPSKEJ SOCIÁLNEJ CHARTE[6] bol zmluvnými štátmi podpísaný 5. 5. 1988 a garantuje ďalšie štyri práva:

- ◊ právo na rovnaké príležitosti a rovnaké zaobchádzanie vo veciach zamestnania a povolania bez diskriminácie založenej na pohlaví,
- ◊ právo na informácie a konzultácie,
- ◊ právo zúčastňovať sa na určovaní a zlepšovaní pracovných podmienok a pracovného prostredia,
- ◊ právo starších osôb na sociálnu ochranu.

Bezprostredný legislatívny rámec so záväzkom aplikácie v každodennej praxi má každý **zamestnávateľ v Európskej únii** - v ktorom môže realizovať svoje aktivity vo vzťahu k svojim zamestnancom/pracovníkom tak, aby **akceptoval ich ľudskú dôstojnosť, umožňoval im pracovať v bezpečných podmienkach a platil za vykonanú prácu**. Príklad legislatívneho rámca podniky v SR znázorňuje nasledovný obrázok):

<table>
<tr><th colspan="2">ETICKÉ MINIMUM PRE ĽUDSKÝ KAPITÁL PODNIKU V SR</th></tr>
<tr><th>A.LEGISLATÍVA SR:</th><th>B.KOMUNITÁRNE PRÁVO EÚ:</th></tr>
<tr><td>1.Zákonník práce č. 311/2001 v ZNP</td><td rowspan="2">1.Pracovné právo upravujú:
◊ Jednotný európsky akt (1992)
◊ Maastrichtská zmluva (1993)
◊ Amsterdamská zmluva (1996)</td></tr>
<tr><td>2.Zákony upravujúce poistenie zamestnancov:
◊ Zákon o sociálnom poistení č. 461/2003 v ZNP
◊ Zákon o zdravotnom poistení č. 580/2004 v ZNP
◊ Zákon o starobnom dôchodkovom sporení č. 43/2004 v ZNP
◊ Zákon o doplnkovom dôchodkovom sporení č. 650/ 2004 v ZNP
◊ Zákon o Fonde zamestnanosti č. 10/1993 v ZNP</td></tr>
<tr><td>3.Ďalšie dôležité zákony v oblasti ľudských práv:
◊ Ústava SR č.460/1992 v ZNP
◊ Listina základných práv a slobôd č. 23/1991 v ZNP
◊ Antidiskriminačný zákon č. 365/2004 v ZNP
◊ Zákon o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci č. 124/2006 v ZNP
◊ Zákon o ochrane, podpore a rozvoji verejného zdravia č. 355 / 2007 v ZNP
◊ Zákon o nelegálnej práci a nelegálnom zamestnávaní č. 82/2005 v ZNP
◊ Zákon o inšpekcii práce č. 125/2006 v ZNP
◊ Zákon o službách zamestnanosti č. 5/2004 v ZNP
◊ Zákon o minimálnej mzde č. 663/2007 v ZNP</td><td>2.Samostatné:
◊ Smernice Rady
◊ Nariadenia Rady
v oblastiach:
◊ právo na voľný pohyb zamestnancov
◊ rovnosť mužov a žien v pracovnom živote
◊ sociálna ochrana zamestnancov
◊ technická a zdravotná ochrana zamestnancov
◊ kolektívne pracovné právo</td></tr>
</table>

4. Relevantné súvisiace zákony v oblasti ľudských zdrojov: ◊ Občiansky zákonník č.40/1964 v ZNP ◊ Obchodný zákonník č. 513/1991 v ZNP ◊ Živnostenský zákon č. 455/1991 v ZNP ◊ Samostatné zákony pre výkon slobodného povolania ◊ Zákon o štátnej službe č. 400/2009 v ZNP ◊ Zákon o ochrane verejného záujmu pri výkone funkcií verejných funkcionárov (Zákon konflikte záujmov) č. 357/2004 v ZNP ◊ Zákon o dani z príjmov č. 595/2003 v ZNP	
5. Zákon o tripartite ◊ Zákon o kolektívnom vyjednávaní č. 2/1991 v ZNP	

Obr. 1 Etické minimum pre ľudský kapitál podniku
Prameň: Vlastné spracovanie

3. NOVELA ZÁKONNÍKA PRÁCE POSILŇUJÚCA ISTOTY A PRÁVA ZAMESTNANCOV

Základným pilierom aplikácie morálky v oblasti ľudského kapitálu v podniku je **etické minimum v podobe centrálneho zákona - Zákonníka práce.** Aktuálna novelizácia platná od 1.1.2013 **posilňuje istoty a práva pre zamestnancov a tým i etickejšie správanie podniku (zamestnávateľa a zamestnanca)**. Typické pre aktuálnu novelu **Zákonníka práce č. 311/2001 v ZNP sú nasledovné zmeny**[7]**:**

1. Práca na dohody s väčšími právami

Práca na dohody bude pre podniky menej výhodná, nakoľko budú aj z dohôd musieť platiť odvody a pracovníci na dohodu (dohodári) získajú aj niektoré práva zamestnancov:

- ◊ od januára budú mať nárok na minimálnu hodinovú mzdu,
- ◊ ospravedlnené budú mať voľno z dôvodu návštevy lekára,
- ◊ budú na nich uplatnené podmienky pracovného času tak, ako na zamestnancov,
- ◊ získajú aj príplatky za nadčas či prácu v noci.

Na základe týchto zmien sa aspoň čiastočne podarilo zvýšiť ochranu pracovníkov na dohodu (dohodárov).

2. Prepúšťanie zamestnancov – s väčším akcentom na sociálnu stránku

Prepúšťaní zamestnanci nadobúdajú opäť nárok na súbeh výpovednej doby aj odstupného (v súčasnosti sa musia rozhodnúť, či akceptujú výpovednú lehotu, odstupné alebo ich kombináciu). Výška závisí od počtu odpracovaných rokov v podniku. Od 1.1. bude mať prepustený zamestnanec nárok na:

- ◊ odstupné aj výpovednú lehotu v prípade, ak odpracuje v podniku minimálne dva roky,
- ◊ len výpovednú lehotu, keď odpracoval menej ako dva roky,
- ◊ mesačný plat, keď odpracoval od dvoch do piatich rokov,
- ◊ dva zárobky, ak pracoval v podniku od piatich do desiatich rokov,
- ◊ trojmesačné odstupné, ak má odpracované roky v intervale od desiatich do dvadsiatich rokoch,
- ◊ odstupné vo výške štyroch zárobkov, ak pracuje viac ako dvadsať rokov u toho istého zamestnávateľa,

- ◊ vyššie odstupné pre ľudí s viac ako 20 odpracovanými rokmi – čo si vybojovali odborári.

Podnik nadobúda povinnosť vyplatiť odstupné aj vtedy:

- ◊ ak sa na odchode so zamestnancom dohodne a
- ◊ takýto zamestnanec v podniku odpracoval:
  - menej ako dva roky - má nárok na mesačný plat,
  - od dvoch do piatich rokov - dostane dva platy,
  - päť až desať rokov - podnik mu vyplatí tri platy,
  - desať až dvadsať rokov - bude mať nárok na vyplatenie štyroch miezd. Ak odíde po 20 rokoch - dostane päť miezd.

3. Pracovať na určitý čas – s väčšiu istotu pre zamestnancov

Podstatnejšou zmenou má prejsť aj reťazenie pracovných pomerov - na dobu určitú budú môcť podniky zamestnávať od 1.1. 2013 menej ako v súčasnosti (dnes môžu so zamestnancom uzavrieť pracovný pomer na dobu určitú najviac 3x za sebou, ale pracovný pomer nemôže trvať dlhšie ako tri roky).

Národná rada SR schválila, aby sa mohlo na určitý čas pracovať len dva roky a uzavrieť takýto pracovný vzťah bude môcť podnik so zamestnancom len 2x za sebou:

- ◊ zamestnávatelia to vnímajú ako veľkú prekážku,
- ◊ odborári predpokladajú väčšiu istotu pre zamestnancov.

Agentúram dočasného zamestnávania ostala výnimka z reťazenia práce.

4. Skúšobná doba – bez možnosti predĺženia a prehĺbení istoty

Novela Zákonníka práce ruší existujúce možnosti:

- ◊ v kolektívnej zmluve dohodnuté (medzi zamestnancom a podnikom), že sa skúšobná lehota predĺži o tri mesiace,
- ◊ maximálne šesťmesačná skúšobná lehota pre zamestnancov (mimo manažmentu),
- ◊ maximálne deväťmesačná skúšobná lehota pre ľudí na vedúcich pozíciách.

5. Nočná práca s predĺžením - bude o hodinu dlhšia

Podľa aktuálneho Zákonníka práce začína nočná práca o 22. hodine a trvá do 5. hodiny rána. Od 1.1. 2013 sa nočná práca skončí až o 6. hodine. Za nočnú prácu dostávajú zamestnanci zaplatené vyššie personálne náklady - za hodinu im musí podnik zaplatiť minimálne 1/5 minimálnej mzdy.

6. Odbory získavajú silnejšiu pozíciu

Odbory si presadili posilnenie svojich právomocí - na výkon funkcie odborári opäť získajú pracovné voľno s náhradou mzdy.

Podľa novely Zákonníka práce od 1.1. 2013 odbory v podniku nemusia preukazovať svoju reprezentatívnosť (reprezentujú aspoň 30 % zamestnancov v podniku). Zvýši sa aj právomoc odborov pri okamžitej výpovedi.

Zároveň sa zavádza pre podniky povinnosť vytvoriť zástupcom zamestnancov podmienky na výkon ich činnosti, pričom rozsah poskytnutého pracovného voľna s náhradou mzdy sa ponecháva na dohodu medzi oboma stranami.

7. Výpoveď - so súhlasom zástupcov zamestnancov

Podľa novely Zákonníka práce od 1.1. 2013 výpoveď alebo okamžité skončenie pracovného pomeru zo strany zamestnávateľa je zamestnávateľ povinný vopred prerokovať so zástupcami zamestnancov, inak sú neplatné. Výpoveď musí prerokovať do 7 pracovných dní, okamžité skončenie pracovného pomeru do 2 pracovných dní.

8. Nadčasy musí podnik preplatiť rýchlejšie

Podnik môže stále stanoviť do 150 hodín nadčasov ročne na zamestnanca, nakoľko pôvodne chcelo Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR malo zámer skrátiť nadčasy, ktoré môžu zamestnanci odpracovať, odborári však v rokovaniach ustúpili.

Zdravotnícki pracovníci majú výnimku:

- ◊ zamestnávateľ im môže nariadiť ďalších 100 hodín navyše,
- ◊ celkové nadčasy však nemôžu presiahnuť 400 hodín ročne.

Podľa novely Zákonníka práce od 1.1. 2013, ak sa podnik nedohodne so zamestnancom na čerpaní náhradného voľna za nadčas, musí mu zamestnávateľ preplatiť nadčas do 4 mesiacov (v súčasnosti do 6 mesiacov).

9. Definícia závislej práce je ľahšie splniteľná

Definícia, ktorá špecifiku, čo je práca na pracovný pomer sa sprísňuje. Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR tým chce zamedziť núteným živnostiam.

O závislú prácu ide vtedy, ak ide o vzťah nadriadenosti a podriadenosti a zamestnanec pracuje v mene zamestnávateľa a podľa jeho pokynov. Pracuje v pracovnom čase, ktorý mu určí firma za odmenu.

10 definujúcich znakov, ktoré sa museli splniť, aby išlo o závislú prácu, bude od 1.1. 2013 zredukovaných na 6, podľa ktorých bude jednoduchšie splniť definíciu závislej práce.

10. Flexikonto – so súhlasom zamestnancov

Flexikonto pracovného času je v súčasnosti trvalý nástroj podniku. Pôvodne išlo o dočasné opatrenie, ktoré malo zabrániť prepúšťaniu pri výpadkoch zákaziek v čase krízy, nakoľko flexikonto má pomôcť prekonať obdobie s menším počtom zákaziek bez toho, aby podik musel prepúšťať - v období, keď je viac práce, zamestnanci pracujú viac, pri výpadku výroby menej hodín.

Podľa novely Zákonníka práce od 1.1. 2013 majú flexikonto pracovného času odsúhlasiť aj zástupcovia zamestnancov.

11. Čerpanie dovolenky s vyššou zaangažovanosťou zamestnanca

Podľa novely Zákonníka práce od 1.1. 2013, ak zamestnávateľ neurčí zamestnancovi čerpanie dovolenky najneskôr do 30. júna nasledujúceho kalendárneho roka tak, aby zamestnanec vyčerpal dovolenku do konca tohto kalendárneho roka, čerpanie dovolenky si môže určiť zamestnanec. Zamestnanec je povinný oznámiť zamestnávateľovi písomne, najmenej 30 dní vopred.

12. Zrušenie zjemňovania podmienok v kolektívnej zmluve

Existujúci stav Zákonníka práce obsahuje úpravu, podľa ktorej kolektívne zmluvy môžu obsahovať podmienky pre zamestnanca nevýhodnejšie ako v Zákonníku práce. Mohla sa tak napríklad dohodnúť dlhšia skúšobná doba. Od 1.1. 2013 sa táto možnosť ruší a podnik bude musieť dodržať minimálne to, čo bude v Zákonníku práce.

13. Zárobok u konkurencie – so súhlasom zamestnávateľa

Od 1.1. 2013 zamestnanec môže popri zamestnaní vykonávanom v pracovnom pomere vykonávať inú zárobkovú činnosť, ktorá ma konkurenčný charakter, len s predchádzajúcim písomným súhlasom zamestnávateľa.

14. Ochrana súkromia na pracovisku

Nový zákonník sa zameral aj na súkromie na pracovisku. Podľa novely Zákonníka práce od 1.1. 2013 by zamestnávateľ nemal prostredníctvom kamier kontrolovať, ako zamestnanec pracuje. Využiť ich môže vo vážnych prípadoch, napríklad ako prevenciu pred krádežami či

poškodzovaním majetku. Zamestnávateľ nesmie zamestnanca monitorovať, zaznamenávať jeho telefonáty či kontrolovať e-maily.

ZÁVER

Zákonník práce sa v každej krajine s pluralitným politickým systémom stáva vždy „viac menej“ politicko-ekonomickým nástrojom vo fáze svojej prípravy a kodifikácie a závisí od politickej a diplomatickej autority partnerov tripartitného rokovania, akú definitívnu podobu kodifikuje parlament krajiny. V SR podľa novely Zákonníka práce č. 311/2001 v ZNP platnej od 1.1. 2013, predovšetkým komparovateľnejšej so zákonníkmi líderských krajín EÚ (SRN, Francúzsko, škandinávske krajiny), sú vo väčšej miere **posilnené istoty a práva pre zamestnancov a tým i etickejšie správanie podniku.**

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] http://smallbusiness.chron.com/ethics-problems-corporate-america-11721.html
[2] http://www.angelfire.com/journal/deklarace
[3] http://www.ethics.org/nbes/files/F500FinalWeb.pdf
[4] http://www.kozsr.sk/sk/eu_charta_cela.pdf
[5] http://www.lrn.com/sites/default/files/Ethics_Compliance_Survey_Report.pdf
[6] http://www.mzcr.cz/data/c222/lib/dp_esch1988.doc
[7] http://www.zbierka.sk
[8] Trevino L., G. Weaver, D. Givson, B. Toffler (1999), “Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts”, *California Management Review*, 41(2), pp. 131-151.

KARIÉRNE TENDENCIE A PRIORITY ZAMESTNANCOV „GENERÁCIE Y“

CAREER TRENDS AND PRIORITIES OF EMPLOYEES „GENERATION Y“

Katarína Dubeňová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: generation Y, young generation, traditional career, current understanding of career

JEL Klasifikácia: M12

ABSTRAKT:
The aim of the article is to draw attention to the differences in the understanding of values, career preferences and lifestyle of Generation Y, which starts and soon dominate the labor market. Generation Y working in modern society perceives career as a normal part of the life of a human being, which is linked to professional success but also failures, social recognition and orientation in the labor market. Modern understanding of careers in this generation has a multidisciplinary character. Includes issues of training, work activities, career choices, individual career plans, lifelong learning, personal and professional development. If a company wants in the future to compete effectively against its competitors must understand the needs of this generation, do whatever is necessary for attracting and retaining the best and give them the conditions that can motivate them.

ÚVOD

Pojem kariéra je v dnešnej dobe často diskutovaným termínom. Názory ľudí, na túto tematiku sa však rôznia. Pre niekoho je kariéra ilustráciou rastu spoločenskej úcty, dosahovanie významnejších pozícii, rast moci vo vzťahu k iným. Iní sú naopak presvedčení, že kariéra predstavuje kľúdnejší, istejší život a dôveru v lepší zajtrajšok.

Donedávna platilo, že človek sa postupne pripravoval na jedno povolanie, ktoré bude vykonávať po celý svoj život, bude zamestnaný v jednej spoločnosti[2], ktorá sa postará o jeho kariérny rast a osobnostný rozvoj. Spájanie zamestnanca iba s jednou organizáciou sa však momentálne stalo zastarané.

Mladšia a staršia generácia vždy mala, má a bude mať odlišný pohľad na svet, prácu, životný štýl, princípy rozhodovania alebo kariérne preferencie. Na súčasný trh práce nastupuje generácia mladých ľudí, označovaná ako generácia Y. Generácia Y uprednostňuje vysokú mieru sebariadenia, vyváženosť pracovného a osobného života. Úspechom jednotlivca nie je nájsť si dobré miesto a „chodiť do práce“, ale pracovať na svojich schopnostiach, ktoré budú schopné obstáť v konkurencii o dobré pracovné miesto a podávať také pracovné výkony, aby si toto miesto jednotlivec dokázal udržať.

[1] Ing. Katarína Dubeňová, katka.dubenova@gmail.com, školiteľka: doc. Ing. Marta Matulčíková, PhD., Katedra manažmentu
[2] HŘEBÍČEK, V. 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Brno : MU ESF, 2008. 155 s. ISBN 978-80-210-4537-8.

PRECHOD OD TRADIČNÉHO KU SÚČASNÉMU CHÁPANIU KARIÉRY

V odbornom jazyku je pod pojmom kariéra chápaná pracovno-profesionálna dráha, ktorá prebieha v určitom čase, implikujúca získané skúsenosti, zabezpečujúca rozvoj osobnosti a realizáciu vlastného osobného potenciálu. V uvedenom zmysle na pojem kariéra používa od 70. rokov minulého storočia a to najmä v prácach E. H. Scheina a D. T. Halla.[3]

Poradie súvisiacich pracovných miest, úloh, aktivít a skúseností nadobudnutých počas pôsobenia v spoločnosti je tradičné chápanie kariéry. Tento pohľad zobrazuje kariéru na lineárnej báze. Ilustruje ju ako plánovaný priebeh pracovným životom, najčastejšie v rámci jednej organizácie, pričom vždy smeruje nahor, ako „lezenie po rebríku“.[4]

Dôvody prechodu od pôvodného chápanie kariérnej paradigma spôsobujú prioritne nasledovné zmeny, resp. posuny a prechody:

- prechod od tradičných hierarchických organizačných štruktúr ku plochým štruktúram
- od istoty zamestnania k istote zamestnateľnosti
- od lojality ku spoločnosti smerom ku lojalite k vykonávanej práci
- od nadobúdania titulov ku získavaniu požadovaných kompetencií
- od získavania cieľového vzdelania ku permanentnému celoživotnému vzdelávaniu
- od práce na plný úväzok k flexibilnej a paralelnej kariére
- smerovanie od kariérnej stability ku kariérnej instabilite

Z dôvodu zmeny tradičných hierarchických štruktúr spoločností na ploché organizačné štruktúry dochádza k zjednodušovania systémov riadenia, čo má za následok znižovanie počtu úrovní riadenia. Táto tendencia spôsobuje konzekvenciu v podobe poklesu kariérnych pohybov vo vertikálnej hierarchii pracovných miest, ktoré sú často sprevádzané nárastom právomocí, zodpovedností a platov. Pre predstavu tradičnej manažérskej kariéry to má za následok menej vertikálnych posunov sprevádzaných prírastkom právomocí.

Základné odlišnosti v tradičnom a súčasnom ponímaní kariéry sú prehľadne spracované v nasledujúcej tabuľke č.1:

Tradičné chápanie kariéry	**Súčasné (moderné) chápanie kariéry**
Istota zamestnania v jednej spoločnosti	Istota zamestnateľnosti na základe svojich schopností a skúseností[5]
Poradie pracovných miest, úspechov a dĺžka času počas pôsobenia v spoločnosti – pohľad dozadu	Pohľad dopredu – ako rozvíjať svoje silné stránky a využiť príležitosti na trhu práce
Štruktúrovaná objektivita v plánovaní a riadení kariéry zo strany spoločnosti	Neštruktúrovaná subjektivity v plánovaní a riadení kariéry zo strany zamestnanca
Súvislý, nepretržitý a súdržný priebeh kariéry	Nesúvislý, nepravidelný priebeh kariéry
Plánovaný priebeh pracovným životom v jednej spoločnosti – lineárne ohraničenie kariéry	Kariéra bez hraníc[6]
Spájanie kariéry výlučne s „lezením po	Vertikálne, horizontálne i diagonálne

[3] HALL, D. T. 2002. *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks : Sage, 2002. 345s. ISBN 978- 0761-915-47-8.

[4] SCHMID, V. 2011. *Changing way of Career Development.* Norderstedt : GRIN VERLAG, 2011. 28 s. ISBN 978-3-640-91452-4.

[5] BARUCH, Y. 2004. *Managing careers: theory and practice.* Essex : Pearson Education Limited. 2004, 299 s. ISBN 9780273678007.

[6] ARNOLD, J. 2005. *What is a career?* [online]. London : Institute of Work Psychology, University of Sheffield, 2005. [cit. 2012.01.02.] Dostupné na internet: http://esrccoi.group.shef.ac.uk/pdf/whatis/career.pdf.

rebríku – vertikálne kariérne zmeny	kariérne zmeny, rast významu odbornej kariéry
Dlhodobá orientácia na budúcnosť	Krátkodobá orientácia na súčasnosť
Predvídateľnosť priebehu kariéry	Nepredvídateľnosť priebehu kariéry
Kľúčový prístup ku kapitálu	Kľúčový prístup ku talentom
Zamestnanci oslovujú spoločnosť	Spoločnosť oslovuje zamestnancov (headhunting)

Zdroj: vlastné spracovanie

CHARAKTERISTIKA NASTUPUJÚCEJ GENERÁCIE Y NA TRH PRÁCE

Každá spoločnosť musí bojovať proti neustále rastúcej konkurencii, a preto musí držať krok s novými trendmi na trhu práce a trendmi novej generácie. Globalizácia a zmeny v procese riadenia kariéry a manažmentu kariéry prinášajú rôznorodé príležitosti. Vznikajú nové flexibilné vzory kariér, ktoré dokážu uspokojiť individuálne potreby zamestnancov.[7] Vplyv globalizácie, ako aj rýchle zmeny v prostredí spôsobujú, že kariéra ako postupnosť jednotlivých pracovných pozícií a skúseností zažíva zrodenie nových foriem. Nastáva odklon od želanej práce pre jednu spoločnosť počas celého profesionálneho života a zamestnanci sami preberajú zodpovednosť za jej riadenie.[8]

Na pracovný trh nastupuje nová generácia zamestnancov, generácia Y, do ktorej radíme ľudí narodených približne od roku 1980 – po rok 2000. Niekedy aj tých, ktorí sa narodili neskôr. Záleží na tom, čo ovplyvňovalo dobu, keď táto generácia vyrastala.

Vo všeobecnosti sa hovorí, že generácia Y, tzv. miléniári, budú veľmi silná generácia, disponujúca najmä vysoko dopytovanými, výnimočnými vlastnosťami a zručnosťami. Práve prilákanie a udržanie tých najlepších z tejto generácie, bude rozhodujúce pre budúcnosť podnikania každej spoločnosti.

Práve táto generácia vstúpila v súčasných rokoch na pracovný trh a v nasledujúcich rokoch ho bude riadiť.

Na Slovensku máme približne 345-tisíc zamestnancov generácie Y a do roku 2020 budú mladí ľudia miléniovej generácie predstavovať zhruba polovicu celosvetovej pracovnej sily. V danom kontexte, nejde len o zamestnanie pracovnej sily, ale ide o využitie nadšenia pracovníkov tejto generácie.

Hlavným rysom moderného pracoviska je generačná rozmanitosť. Je absolútne bežné, že sa na pracovisku pohybujú viaceré generácie zamestnancov. Rozmanitosť môže byť chápaná, ako rodová, kultúrna, politická alebo generačná. Práve generačná rozmanitosť spôsobuje problémy medzi mladšími a staršími zamestnancami a to v podobe hodnôt, postojov k práci, autoritám alebo k charakteru socializácie. Medzigeneračné napätie je výsledkom častého neporozumenia. Je obzvlášť dôležité pochopiť súčasnú generáciu a riešiť tieto generačné rozdiely. Pochopenie generácií pomôže porozumieť a zefektívniť spoločnostiam prístup ku svojim zamestnancom. Je logické, že každý zamestnávateľ očakáva, že jeho zamestnanec podá, čo najlepší výkon. Porozumenie potrebám a hodnotám tejto generácie sa odrazí na všetkom, čo práca s ľuďmi obnáša.

Na rozdiel od doznievajúcej povojnovej generácie blížiacej sa dôchodkovému veku, nazývanej generáciou X, má súčasná generácia Y odlišné presvedčenia, očakávania a chuť pracovať len pre takú spoločnosť, na ktorú dokáže byť patrične hrdá.

Táto generácia uprednostňujú dlhšie štúdium, ktoré chápe ako základ konkurencieschopnosti na trhu práce. Vyrastá v globalizovanej spoločnosti, ktorá disponuje

[7] SUE, M. P. 2011. *Kariéra pod kontrolou.* Brno : Computer Press, 2011. 208 s. ISBN 978-80-251-2911-1.
[8] CEJTHAMR, Václav - DĚDINA, Jiří. *Management* a *organizační* chování. 2. aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 344 s. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.

nedostatkom času a veľkosťou priestoru, ktorý preklenuje informačnými, sociálnymi, komunikačnými technológiami. Typickou pre ňu je technologická a virtuálna sloboda.

Staršou generáciou je častokrát považovaná za tvrdohlavú, nelojálnu a prelietavú. Stretávame sa aj s označením, že jej príslušníci sú „vytrhnutí z reality", egoistickí a nenásytní. Sami seba považujú za žiadanú skupinu na trhu práce, ktorá chce pracovať len na základe vyváženosti pracovného a osobného života a kladie veľký dôraz na flexibilitu v pracovnom procese. Podľa M. Lachovej zo spoločnosti Human Dynamic, sú častokrát podceňovaní v ich kreatívnosti, v prínose inovácií a v technologickom napredovaní, ktoré im je vlastné.

Výberom tých najlepších ľudí na dané miesta, treba brať úvahy charakter súčasnej generácie. Mladí ľudia súčasnej generácie sa usadzujú neskôr, neskoršie majú rodinu, pretože najprv chcú získať určité pracovné zázemie a zaradenie. Jedinec nie je len pracovnou silou, nežije len preto, aby si budoval kariéru, ale chce mať adekvátny priestor na rodinu, voľný čas a budovanie sociálnych väzieb. Príkladom môže byť absolventka vysokej školy vo veku cca. 24 rokov, predstavuje potenciálnu profesionálku, ktorá na základe súčasného trendu najbližších 6-8 rokov neplánuje zakladanie rodiny. Za tento čas môže získať plnohodnotný expertný alebo manažérsky rozvoj.

Nové potreby mladšej generácie, či už v súvislosti s celoživotným vzdelávaním, záujmom o informačné technológie alebo rozširovanie vlastných životných skúseností a danosti v prospech budovania konkurencieschopnosti spoločnosti sú napĺňané v podobe šírenia tacitných znalosti, mentoringu alebo koučingu zo strany skúsenejších kolegov. Ak mal niekto z generácie Y to šťastie, že mal dobré vzory už v detstve, pracoval popri štúdiu, cestoval a mal oči otvorené – má výborný predpoklad byť mladým manažérom tretieho milénia, povedala Mariana Dolinská z Allianz Business Services.

VÝSLEDKY PRIESKUMU ORIENTOVANÉHO NA POZNANIE GENERÁCIE Y

Prieskumu s názvom: „Kariérne tendencie a priority mladých zamestnancov" sa zúčastnilo 68 respondentov, ktorí svojim vekom zapadajú do „Generácie Y". Cieľom tohto výskumu bolo poukázať na súčasného trendy generácie nastupujúcej na trh práce. Výsledky tohto poznania budú vyjadrené ako základ pre tvorbu kariérnych modelov a programov pre generáciu súčasných zamestnancov.

Základnými podmienkami zapojenia jedinca do prieskumu bol dátum narodenia medzi rokmi: 1980 – 2000 a zároveň byť zamestnaný v hlavnom alebo vedľajšom pracovnom pomere. Zloženie respondentov bolo v pomere 45% mužov ku 55% žien. Prieskum bol realizovaný formou dotazníku. Dotazník bol distribuovaný respondentom elektronicky a obsahoval 20 otázok s viacerými naformulovanými možnosťami.

V úvode dotazníka bola skúmaná spokojnosť respondentov s ich súčasnou prácou. 94% respondentov uviedlo, že majú radi svoju prácu a sú s ňou spokojní. Spokojnosť s prácou je typickou požiadavkou a hodnotou generácie Y, ako aj skutočnosť, že ich práca musí baviť a napĺňať, lebo inak ju neváhajú zmeniť. Táto generácia taktiež vyhľadáva pozitívnu pracovnú atmosféru a priateľský kolektív. Až 65% respondentov odpovedalo, že kolegov považuje za priateľom, s ktorými občas trávia čas aj mimo pracovného času. Aj keď hlavnou črtou tejto generácie, je viera v silu individualizmu, uvedomuje si potrebu tímovej súdržnosti a zapojenosti. Respondenti sú zvyknutí pracovať v tímoch.

Ďalšia otázka zisťovala poradie zamestnávateľa v histórií zamestnaní respondenta. 24% respondentov uviedlo, že pracuje pre prvého zamestnávateľa, 32% pre druhého a až 44% pracuje pre minimálne tretieho zamestnávateľa. Až 44% respondentov je súčasnému zamestnávateľovi verných viac ako 2 roky. Generácia Y je najmä predchádzajúcou generáciou označovaná za nelojálnu a prelietavú, zatiaľ čo výsledky výskumu hovoria skôr o potrebe rozmanitosti v kariérnych potrebách u viacerých zamestnávateľov. Táto zistená

skutočnosť zobrazuje posun od zmluvnej istoty prepojenej lojalitou ku snahe uspokojiť a naplniť svojej vlastné potreby, pred potrebami spoločnosti. Je možné konštatovať, že zamestnanci tejto generácie pracujú s veľkým nasadením a pre svoju spoločnosť sú ochotní urobiť takmer čokoľvek. Nutnosťou je potreba uvedomenia si, že súčasná generácia sa odlišuje od tej predchádzajúce odlišným pohľadom na prácu a zotrvanie v spoločnosti.

V minulosti bola základom lojálnosť a čiastočná konzervatívnosť kariérneho života lokalizovaného v jednej spoločnosti. Aj v dnešnej dobe existujú zamestnanci (20% respondentov), ktorí vyhľadávajú celoživotnú kariéru v jednej spoločnosti, pričom práve hodnota rastu smerom hore je pre túto skupinu respondentov silno motivačná. Ich motivátormi sú najmä povýšenie na manažérsku funkciu, vyšší plat a zdôraznenie sociálnej nadradenosti. Naproti tomu, väčšina 80% respondentov si nevie predstaviť, že by ich súčasné zamestnanie malo byť zamestnaním na celý život. U týchto respondentov prevažuje motivácia vo forme vytvorenia priestoru pre uplatnenie samostatnosti, osobných hodnôt a budovania psychologického úspechu. Cieľom psychologického úspechu je hrdosť na dosiahnuté pracovné úspechy a úspechy v iných oblastiach života.[9] Záverom týchto odpovedí je, že generácia Y nepredpokladá, že strávi celý pracovný život v jednej spoločnosti a už vôbec nie na jednej pracovnej pozícii. Kariérne zmeny sú tak prirodzenou súčasťou pracovného života tejto generácie, prebiehajú procesne, prostredníctvom viacerých fáz a nie sú len jednorazovou záležitosťou.

V nadväznosti na predchádzajú konštatovania až 82% respondentov odpovedalo, že niekedy uvažovalo o zmene pracovného miesta. Vážnou otázkou pre spoločnosť ostáva, ako udržať týchto zamestnancov v spoločnosti? Ak si spoločnosť chce, čo najdlhšie udržať týchto talentovaných zamestnancov, musí poznať a rešpektovať ich hodnoty, túžby po neustálej zmene, nových poznatkoch a voľnosti.

Ďalšou typickou črtou miléniovej generácie je ich potreba zabezpečenia rovnováhy súkromného a pracovného života, ktorá je dôležitá pre 97% opýtaných respondentov. Práve táto hodnota je častokrát základným očakávaním od pracovného miesta (32% respondentov), základom pre súkromný život, ktorého hlavným motívom je mať rodinu a byť dobrým rodičom (32% respondentov) a dôležitým faktorom z pohľadu užívania si voľného času inak, ako prácou (24% respondentov). Mileniári chcú pracovať, ale nechcú, aby bola práca ich životom. Majú vysoké očakávania na seba samých. Ich snahou je pracovať rýchlejšie a lepšie ako ostatní kolegovia.

Až 56% dopytovaných respondentov uviedlo, že pod kariérou chápu získavanie skúseností a rast špecializácie, čo sú hlavné charakteristiky odbornej kariéry. Odborná kariéra je založená na schopnostiach a jej zacielenie je smerované na vzostup v hierarchii odbornosti, poverovanie náročnejšími úlohami a participáciou na dôležitých projektoch. Prioritne sa týka rozširovaním kompetencií a zodpovedností v horizontálnej rovine. Až 72% respondentov považuje práve odbornú profesijnú kariéru za rovnocennú kariére manažérskej, pričom si vedia predstaviť svoj kariérny úspech a následný postup bez zodpovednosti za podriadených (69% respondentov). Čím je špecialista vo svojej oblasti väčším odborníkom, tým viac musí prezentovať svoje riešenia, názory a získať si ostatných pre svoje nápady a vízie. Dopytovaní respondenti uviedli, že im neprekáža, že dosahovanie odbornej kariéry ich neposúva vyššie v podnikovej hierarchii. Za veľké pozitívum označili úzku prepojenosť so vzdelávaním a rozvojom, pretože zvyšovanie a rozširovanie odbornosti považujú za významnú podmienku a predpoklad pre ovplyvňovanie smerovania vlastnej kariéry a vlastnej konkurencieschopnosti na trhu práce.

Na otázku čo pre nich znamená dosiahnuť úspech v práci, sa až 71% respondentov priklonilo k odpovedi, že za úspech považujú byť žiadaným expertom vo svojej oblasti.

[9] KLEYNHANS, R. – MARKHAM, L. – MEYER, W. 2009. *Human resource management.* South Africa : Maskew Miller Longman, 2009. 335 s. ISBN 978- 1770-256-06- 4.

Ďalšou označenou odpoveďou 29% respondentov, bola za úspech považovaná možnosť podieľať sa na dôležitých projektoch. Tieto odpovede vyhrali nad možnosťami, ktoré ponúkali ako úspech v práci napríklad možnosť riadiť iných ľudí, získavať viac zodpovednosti, či vlastniť veľkú kanceláriu, služobné auto a iné majetkové statusy.

Generácia Y svoj kariérny rast vníma ako významnú potrebu dosiahnutia postupu, avšak vo väčšine plánujú postúpiť a zotrvať vo svojej špecializácii u jedného zamestnávateľa (15% respondentov), resp. u viacerých zamestnávateľov (25% respondentov). 32% respondentov chápe pod kariérnym rastom prácu na sebe samom v súvislosti s vlastným podnikaním. Chcú presne vedieť, ako bude kariéra v ich spoločnosti prebiehať a čo je potrebné urobiť, aby sa kariéra takýmto smerom naozaj uberala. Uprednostňujú transparentnosť v tom, čo spoločnosť ponúka a čo od nich očakáva. Preferujú asertívne správanie a hovorenie pravdy, aj v podobe negatívnych správ. Verejnú pochvalu považujú za významné ocenenie ich práce.

Členovia generácie Y oceňujú pravidelnú spätnú väzbu a je pre nich veľmi významná. Až 97% respondentov odpovedalo, že potrebujú rýchlu a úprimnú odozvu na ich výkony. Práve spätná väzba je jedným z hlavných princípov generácie Y. Zároveň oceňuje, ak je jej umožnené dosiahnuť stanovený cieľ alebo zadanú úlohu spôsobom, ktorý si vyberie sama. Uprednostňuje operatívnu spätnú väzbu, bezprostredne po danej úlohe, pred pravidelnými formálnymi hodnotiacimi pohovormi. Chcú cítiť, že ich práca stojí za snahu a vynaložené úsilie.

Ďalej z prieskumu vyšlo, že až 35% respondentov považuje za atraktívnu formu rozvoja kooperáciu na projektoch. Spoluprácu s mentorom alebo koučom by si vybralo 26% respondentov. Chcú pozorovať skúsenejších, učiť sa od nich a pravidelne prijímať spätnú väzbu. Za príťažlivú formu rozvoja je ďalej považovaná aj práca na projektoch v zahraničí (18% respondentov). 70% všetkých miléniárov má aspoň krátkodobú skúsenosť v zahraničí. Figuruje tu veľká chuť pracovať v zahraničí. Zahraničnú skúsenosť považujú za dôležitú pre ich ďalší kariérny rast. Zdieľanie vedomostí medzi kolegami uprednostňuje 9% respondentov. Práve táto forma rozvoja umožňuje zdieľaní znalostí v rámci spoločnosti. V princípe, každý zamestnanec, ktorý sa zúčastní externého školenia zorganizuje interné stretnutie pre vybranú skupinu poslucháčov, ktorým poskytne nadobudnuté informácie. Mileniári sú naklonení tejto forme, pokiaľ sa pre ňu v spoločnosti nájde priestor. Rotáciu naprieč oddelením alebo spoločnosťou a formalizované odborné školenia v školiacich miestnostiach dokáže oceniť len 6% respondentov. Neočakávaný výsledkom je nulová atraktívnosť e-learningových školení. Tento výsledok je prekvapujúci najmä preto, že generácia Y je veľmi silne spätá s informačnými technológiami a práve táto forma im umožňuje získať nové vedomosti prostredníctvom nich. Generácia Y uprednostňuje vzdelávanie v praxi, a táto forma im neprináša praktické skúsenosti. Je možné konštatovať, že problémom môže byť aj skutočnosť, že e-learning ešte nie je bežná, resp. zaužívaná forma vzdelávania.

78% respondentov uprednostňuje pracovné úlohy, ktoré nie sú každodennou rutinou a až 88% respondentov považuje za motivujúce dostávať nové úlohy a výzvy, ktoré sú na hrane ich doterajších schopností a skúseností. Výsledkom tohto výskumu je skutočnosť, že táto generácia má potrebu sa vzdelávať a rozvíjať, potrebuje nové výzvy, zaujímavé projekty, motivačné podnety alebo napríklad rotačné úlohy, ktoré je umožňujú získať nové skúseností. Nové výzvy jej prinášajú možnosti pre osobný rast, sú motivujúce a vytvárajú priestor na presadenie sa.

Ďalším výsledkom je zistenie, že pre túto generáciu sú atraktívni tí zamestnávatelia, ktorí jej príslušníkom dokážu ponúknuť viac, ako len atraktívny plat. Pre miléniárov sú peniaze len prostriedok, za ktorý sa môžu najesť, nakúpiť alebo ním splatiť napr. hypotéku. Záväzky, ktoré na seba berú vo forme úverových a hypotekárnych dlhov sú natoľko

zaťažujúce, že práve tento faktor hrá rolu pri mzdových nárokoch tejto generácie. Častokrát dochádza práve z tohto dôvodu k pracovnému turizmu.
Nie sú absolútne výhradným prvkom pri výbere zamestnávateľa, ale dokážu figurovať ako vážna príčina odchodu ku konkurencii. Platové ohodnotenie láka 24% respondentov, pričom najatraktívnejším prvkom je príležitosť pre kariérny rozvoj, označený až 47% respondentov. 12% odpovedí hovorí o atraktívnosti zamestnávateľa v súvislosti so zhodou hodnôt respondentov s hodnotami spoločnosti. Atraktívnosť zamestnávateľa dotvárajú aj poskytované vzdelávacie a rozvojové programy (6% respondentov) a možnosť fungovať v rámci flexibilného pracovného času (10%). Z výhod poskytovaných zamestnávateľom by uprednostnilo prácu v príjemnom kolektíve 41% respondentov, možnosti kariérneho rastu 28%, motivujúci plat 15% respondentov, flexibilnú pracovnú dobu 8% respondentov, a možnosti pre školenie a vlastný rozvoj 8% respondentov.

Generácia Y v prevažnej väčšine uprednostňuje elektronickú komunikáciu, pričom si ju pre pracovnú komunikáciu vybralo až 86% respondentov, zvyšný respondenti uviedli, že komunikujú radšej priamo, „tvárou v tvár". Technológia je dominantným aspektom tejto generácie a sprevádza ju od samého narodenia, takže je v nej „doma“. Predstavitelia tejto generácie využívajú technológie bežne pri práci a takto vykonanú prácu považujú za efektívnejšiu. Medzi hlavné technológie využívané v pracovnom procese boli respondentmi uvedené počítače, tablety, ako náhrada kalendárov a zošitov a taktiež neustály prístup k mailu a chatu. Napríklad taká bežná vec, akou je dohadovanie sa kolegov o spoločnom obede prebieha štandardne cez vnútropodnikové komunikátory alebo maily.

ZÁVER

Významnú časť produktívnej populácie bude v nadchádzajúcich rokoch tvoriť generácia Y, tzv. miléniári. Podľa generácie Y nastupujúcej na trh práce je kariéra celoživotným procesom formovania profesie, neustálym rozširovaním vlastnej kvalifikácie a realizácie osobného potenciálu, na základe ktorého si človek buduje schopnosť zamestnateľnosti a konkurencieschopnosti na trhu práce. Cieľom pracovnej kariéry je potom nadobudnúť a rozvíjať vzdelanie a danosti počas celého života človeka. Z toho vyplýva, že hlavným efektom kariéry je zabezpečenie rozvoja kvalifikácie, zatiaľ čo vedľajším efektom je získanie určitého postavenia, statusu alebo prestíže.

Minulá generácia sa stretávala s presvedčením, že kariérny postup je previazaný senioritou a dobou zotrvania v spoločnosti. Generácia Y očakáva rýchlejší kariérny postup/posun, na aký sú zvyknutí zamestnanci predchádzajúcej generácie. Výrazný je aj presun kariérneho rebríčka ku kariérnej mriežke. Táto generácia uprednostňuje odbornú kariéru, ktorá síce neposúva zamestnanca vyššie po kariérnom rebríku, ale umožňuje mu z jeho pozície ovplyvňovať dianie v spoločnosti rastom a rozširovaním kompetencií a právomocí. Prehlbovanie znalostí je vyššou prioritou ako kariérny postup nahor.

Do príslušníkov generácie Y sa musí veľa investovať z pohľadu učenia, avšak výhodou je, že ide o tvárnych ľudí – často absolventov škôl, ktorí sa chcú učiť. Práve toto poznanie je dôležité k ich motivačnému rozvoju, pretože táto generácia je generáciou ambicióznych ľudí, ktorí sa učia ľahko, sú flexibilní, vedia prijímať zmeny a prispôsobiť sa im. Spoločnosti však neradi investujú svoje prostriedky do mladých zamestnancov, lebo si hovoria, že: „aj tak odídu inam“ Častokrát predpokladajú, že ich náklady vložené do rozvoja svojich zamestnancov budú zneužité konkurenciou. Pre zamestnancov generácie Y je typické, že zo spoločnosti odchádzajú, ak sa na svojej pozícii necítia dobre a potrebovali by vlastný rozvoj. Tí najlepší, zase odchádzajú pre pocit, že spoločnosť do nich nechce investovať žiadne prostriedky, majú pocit, že im neverí a neuznáva ich výkon. Práve toto sú najčastejšie odchody ku konkurencii.

Mladí ľudia vedia oceniť vysokú prepracovanosť tréningových programov a ich prínos pre ich ďalší profesijný i osobnostný rast. Oceňujú priebežné vzdelávanie, získavanie vedomostí a skúseností formou tvorivého riešenia úloh a zadaní.

Práve možnosti ich osobný a profesionálny rozvoj pôsobia atraktívne na ich preferencie. Spoločnosti, ktoré dokážu identifikovať potenciál, zvoliť vhodnú motiváciu a poskytnúť zaujímavé spôsoby rozvoja, sú preferované, vyhľadávané a majú vysoký rating u mladých ľudí, ktorí si hľadajú uplatnenie na trhu. Uvedomujú si, že sú na začiatku kariéry a že si potrebujú vybudovať pevné základy a previazať teoretické vedomosti s praxou.

Progresívne spoločnosti, ktoré už začali zamestnávať generáciu Y, svoje modely riadenia talentovaných zamestnancov prispôsobili tak, aby ich konkrétne potreby riešili v prospech celej organizácie.

Čo motivuje miléniárov? Peniaze nehrajú prvú rolu. Najvhodnejšími prostriedkami môžu byť práve benefity vo forme vzdelávacích a rozvojových programov pripravených na mieru, umožnenie flexibility z pohľadu pracovného času a vytvorenie podmienok pre príjemný kolektív.

Technologicko - digitálne a multijazykové kompetencie v spojení s vysokou odbornou špecializáciou, sociálnymi schopnosťami, vyžadovaním transparentnej spätnej väzby a neustáleho rozvoja sú kombináciou, ktorá vytvára modelového zamestnanca generácie Y, ktorý favorizuje progres svojej odbornej kariéry v súlade s rovnováhou „work-life“

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. ARNOLD, J. 2005. *What is a career?* [online]. London : Institute of Work Psychology, University of Sheffield, 2005. [cit. 2012.01.02.] Dostupné na internet: http://esrccoi.group.shef.ac.uk/pdf/whatis/career.pdf
2. BARUCH, Y. 2004. *Managing careers: theory and practice.* Essex : Pearson Education Limited. 2004, 299 s. ISBN 9780273678007.
3. CEJTHAMR, V. - DĚDINA, J. *Management* a *organizační* chování. 2. aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 344 s. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.
4. HALL, D. T. 2002. *Careers in and out of organizations.* Thousand Oaks : Sage, 2002. 345s. ISBN 978- 0761- 915-47-8.
5. HŘEBÍČEK, V. 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Brno : MU ESF, 2008. 155 s. ISBN 978-80-210-4537-8.
6. SCHMID, V. 2011. *Changing way of Career Development.* Norderstedt : GRIN VERLAG, 2011. 28 s. ISBN 978-3-640-91452-4.
7. KLEYNHANS, R. – MARKHAM, L. – MEYER, W. 2009. *Human resource management.* South Africa : Maskew Miller Longman, 2009. 335 s. ISBN 978-1770-256-06- 4.
8. REBORE, R. W. – WALMSLEY, A. L. E. 2009. *Recruiting and Retaining Generation Y Teachers.* USA: Corwin Press, 2009. 144 s. ISBN 978-1412-969-918.
9. SUE, M. P. 2011. *Kariéra pod kontrolou.* Brno : Computer Press, 2011. 208 s. ISBN 978-80-251-2911-1.

Článok bol spracovaný v rámci grantu GMVP č.164 poskytnutý na Ekonomickej univerzite v Bratislave.

VYBRANÉ ASPEKTY OPTIMALIZÁCIE KAPITÁLOVEJ ŠTRUKTÚRY PODNIKU
CHOOSEN ASPECTS OF CAPITAL STRUCTURE OPTIMALIZATION

Lukáš Ďurana[1]

KEYWORDS: financial leverage, sources of corporate financing, equity, debt, looking for optimal capital structure, indifference point, costs of financial distress, return of equity

JEL Klasifikácia: G31, G32

ABSTRACT

Creation of the optimal capital structure is a long-debated issue of different financial theories and theoretical and practical studies. The question of what to optimize is an open-ended question. On the surface this question seems trivial: minimize the costs or maximize the returns for owners. So the article discusses the cost of capital, which is considered as the main criterion in creating an optimal capital structure.

The important object of the company is also to maximize value for owners expressed through the ratio return on equity. The aim of this article is to show impact of financial leverage and financial decisions about capital structure on return on equity. We want to examine the point of indifference of the capital structure and to demonstrate its importance in increasing the debt ratio in the financial structure of the company.

ÚVOD

Hľadanie a vytváranie optimálnej štruktúry podnikového kapitálu je dlhotrvajúcim a neustále diskutovaným problémom rôznych finančných teórií. Rovnako v praxi sa k tejto problematike pristupuje rôzne, pretože veľká časť našich podnikov má značné finančné problémy a tým obmedzený prístup k niektorým zdrojom financovania. Optimalizácia financovania sa tak pre ne obmedzuje na získavanie vôbec nejakých finančných zdrojov. Musíme poznamenať, že ani podniky, ktoré prosperujú, nevenujú optimalizácii financovania svojich aktivít príliš veľkú pozornosť. Dôvodom môže byť skutočnosť, že manažéri sú plne zaneprázdnení prevádzkovými, resp. investičnými rozhodnutiami a riešením každodenných problémov.

Cieľom nášho príspevku je uviesť všetky premenné, ktoré musia finanční manažéri brať do úvahy pri pokuse optimalizovať štruktúru zdrojov financovania a poukázať na pôsobenie pozitívneho efektu kontrolovaného zvyšovania úrovne dlhu pri financovaní podnikateľskej činnosti.

[1] Ing. Lukáš Ďurana, Katedra podnikových financií, FPM EU v Bratislave, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava 5, školiteľ: prof. Ing. Božena Hrvoľová, CSc., e-mail: duranalukas@gmail.com

MOŽNOSTI OPTIMALIZÁCIE KAPITÁLOVEJ ŠTRUKTÚRY PODNIKU

Pri skúmaní kapitálovej a finančnej štruktúry podniku je veľká pozornosť venovaná najmä optimalizácii kapitálovej štruktúry. Existuje viacero prístupov, modelov a definícií k určeniu optimálnej kapitálovej štruktúry.

Problematika stanovenia optimálnej kapitálovej štruktúry podniku ako jeden z kľúčových problémov finančného riadenia podniku je už niekoľko desaťročí v centre pozornosti modernej teórie podnikových financií a finančného manažmentu. Z existencie veľkého množstva rôznych foriem dlhodobých finančných zdrojov sa dá usúdiť, že optimalizácia kapitálovej štruktúry podniku je relatívne zložitou a komplexnou problematikou. Väčšina modelov kapitálovej štruktúry podniku preto vychádza z predpokladu, že kapitál podniku tvorí len dlhodobý fixne úročený cudzí kapitál a vlastný kapitál, a modely sa zameriavajú predovšetkým na určenie optimálneho pomeru medzi nimi. Pozornosť je v týchto modeloch zameraná na akciové spoločnosti s prístupom na kapitálový trh, kde môžu emitovať akcie a dlhopisy. Mnohé teoretické poznatky z týchto modelov sú však aplikovateľné aj na ostatné podnikateľské subjekty.[2]

Jednotlivé zložky kapitálu v podniku majú rôznu cenu, t. j. treba vynaložiť rôzne výdavky (náklady) na ich získanie a udržanie. Preto sa v ďalších častiach nášho príspevku budeme venovať aj analýze nákladov na získanie jednotlivých zložiek vlastného a cudzieho kapitálu a budeme hľadať optimálnu štruktúru vlastného a cudzieho kapitálu. Štruktúru kapitálu, ktorá pri rešpektovaní jednotlivých na ňu vplývajúcich faktorov zabezpečuje podniku minimálnu priemernú cenu kapitálu, možno nazvať **optimálnou**. Optimálna kapitálová štruktúra podáva obraz o určení optimálneho pomeru medzi vlastným imaním a dlhodobými cudzími zdrojmi (dlhom) a pomeru medzi jednotlivými druhmi podnikového kapitálu i v rámci vlastného imania, ale predovšetkým v rámci dlhu potrebného na financovanie dlhodobého majetku. Treba si však uvedomiť, že existuje značná diferenciácia v štruktúre kapitálu medzi jednotlivými podnikmi rôznych odvetví.[3]

Ak podnik dosiahne optimálnu štruktúru svojho vlastného a cudzieho kapitálu, priemerné náklady podnikového kapitálu sú na minimálnej úrovni a zároveň dochádza k maximalizácii trhovej hodnoty podniku. Pre podnik však nie je vždy zmysluplné dosahovať presne optimálnu mieru zadlženia, pretože existuje veľké riziko straty pri prekročení hranice optimálneho zadlženia práve z dôvodu, že po dosiahnutí bodu optimálneho zadlženia sa výška priemerných nákladov kapitálu prudko zvyšuje a hodnota podniku, naopak, prudko klesá. Na druhej strane, pred bodom optimálneho zadlženia je nárast hodnoty a pokles WACC len relatívne mierny. Preto je pre podniky bezpečnejšie „operovať“ mierne pod hranicou optimálneho zadlženia.[4]

Autor Emil Vacík tvrdí, že k dosiahnutiu optimálnej kapitálovej štruktúry v podniku dochádza tesne pred tým, ako začnú stúpať náklady na poskytovaný kapitál[5].

Preto finanční manažér pri rozhodovaní o ďalších alternatívnych projektoch, ktoré chce zaradiť do podnikateľského portfólia svojho podniku, vždy berie do úvahy skutočnosť, či daný projekt významne ovplyvní trhovú hodnotu podniku. A to je možné len v tom prípade,

---

[2] SIVÁK, R. – MIKÓCZIOVÁ, J. 2009. *Teória a politika kapitálovej štruktúry podnikateľských subjektov*. Vydavateľstvo Sprint dva, Bratislava, 2009, druhé vydanie. ISBN 978-80-89393-06-0, str. 71.

[3] HYRÁNEK, E. 2003. Vybrané teoretické aspekty optimalizácie kapitálovej štruktúry podniku. In *DIALÓGY o ekonomike a riadení: Odborno-informačný časopis Klubu ekonómov Ekonomickej univerzity v Bratislave*. Bratislava, 2003, ročník V., č. 14/2003, ISSN 1335-4582, str. 8.

[4] KRIŠTOFÍK, P. 2010. Náklady kapitálu a kapitálová štruktúra v praxi. In *Finančný manažment a controlling v praxi*. Iura Edition, Bratislava, 2010. ISSN 1337-7574, 2010, č. 7-8, s. 399-403. Dostupné na internete: http://www.financnymanazment.sk/2010-1/7-8-2010/Naklady-kapitalu-a-kapitalova-struktura-v-praxi/.

[5] VACÍK, E. 2004. Kapitálová struktura společnosti. In *Moderní řízení: měsíčník Hospodářských novin*. - Praha: Economia, 2004. ISSN 0026-8720, Duben 2004, roč. 39, č. 4, str. 62.

ak podnik získa a využije na financovanie zvoleného projektu kapitál, ktorý bude prispievať k minimalizácii priemerných kapitálových nákladov podniku. Pri skúmaní optimálnej kapitálovej štruktúry budeme vychádzať z týchto základných otázok:[6]

1. Má kapitálová štruktúra vôbec nejaký význam, môže sa celková trhová hodnota podniku zvýšiť alebo znížiť tým, že sa zmení pomer medzi dlhom a vlastným kapitálom?
2. Ak má kapitálová štruktúra význam, ktoré faktory potom určujú optimálny pomer medzi dlhom a vlastným kapitálom, aby sa maximalizovala trhová hodnota podniku a minimalizovali sa náklady na kapitál?

Odpoveď na tieto otázky nie je jednoduchá. Dobrý finančný manažér sa však pre prijatie tých najlepších rozhodnutí v oblasti kapitálovej štruktúry snaží odpovedať na zjednodušenú formuláciu týchto základných otázok:

1. Možno zmenou kapitálovej štruktúry ovplyvniť trhovú hodnotu podniku? (Má vôbec zmysel meniť kapitálovú štruktúru, z pohľadu trhovej hodnoty?)
2. Možno v našom podniku naplánovať a dosiahnuť optimálnu kapitálovú štruktúru?
3. Budeme schopní v našom podniku odporučiť vhodnú metódu optimalizácie kapitálovej štruktúry?

Pri odpovedi na uvedené otázky si treba uvedomiť, že jeden z **kľúčových faktorov**[7] predstavujú náklady kapitálu, ktorých minimalizácia vedie ku kontinuálnemu zvyšovaniu hodnoty podniku. Náklady kapitálu sa však už dávno nechápu ako úrokové náklady v prípade cudzieho kapitálu, resp. náklady v zmysle očakávanej výnosnosti vlastného kapitálu, pretože zahŕňajú celý rad faktorov, ktoré ovplyvňujú optimálne finančné rozhodovanie. Medzi tieto faktory môžeme zaradiť:[8]

- stav hospodárstva,
- efekt úrokového daňového štítu,
- vlastnícka štruktúra a obchodovateľnosť na burze cenných papierov,
- úrokové sadzby a miera inflácie,
- rentabilita aktív a stabilita cash flows,
- odvetvie a sektor pôsobenia,
- krajina pôvodu a historicky zaužívané financovanie,
- stupeň rizika poskytovateľov kapitálu,
- dostupnosť kapitálu,
- zdanenie zisku.

Optimálnu kapitálovú štruktúru nemožno odporučiť všeobecne, pretože kapitálová štruktúra konkrétneho podniku primárne závisí od objemu produkcie realizovanej na trhu, výšky a štruktúry nákladov súvisiacich s danou produkciou a z toho vyplývajúceho zisku:[9]

---

[6] KRÁĽOVIČ, J. – VLACHYNSKÝ, K. 2006. *Finančný manažment*. Iura Edition, Bratislava 2006, ISBN 80-8078-042-0, str. 138.

[7] KRIŠTOFÍK, P. 2002. Determinanty kapitálovej štruktúry a finančného rozhodovania v podmienkach slovenských podnikov. In *Ekonomický časopis*. Slovak Academic Press, Bratislava, 2002. ISSN 0013-3035, 2002, roč. 50, č. 2, s. 197.

[8] POLEDNÁKOVÁ, A. a kol. 2009. *Globalizácia finančných trhov a ich vplyv na medzinárodný finančný manažment*. Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava, 2009. ISBN. 978-80-225-2930-3: JAROŠ, M.: Meranie vplyvu kapitálovej štruktúry na trhovú hodnotu podniku, str. 28.

[9] HYRÁNEK, E. 2003. Vybrané teoretické aspekty optimalizácie kapitálovej štruktúry podniku. In *DIALÓGY o ekonomike a riadení: Odborno-informačný časopis Klubu ekonómov Ekonomickej univerzity v Bratislave*. Bratislava, 2003, ročník V., č. 14/2003, ISSN 1335-4582, str. 9.

- ak podnik realizuje málo produkcie a jeho zisk je nízky, vyplatí sa mu mať nižšie zadlženie, pretože rast cudzieho kapitálu na celkových zdrojoch znižuje rentabilitu vlastného kapitálu (pôsobenie **finančnej páky),**
- ak podnik realizuje veľa produkcie a jeho zisk je vysoký, môže do určitej miery zvýšiť rentabilitu vlastného kapitálu zvýšením podielu cudzieho kapitálu na celkových zdrojoch, pričom by nemal prekročiť odporúčanú maximálnu mieru zadlženosti pre jednotlivé typy podnikov. Rozhodujúcim je pritom **bod indiferencie**, t. j. bod, keď pri danej veľkosti zisku, stabilnej úrokovej miere a stabilnej sadzbe dane z príjmov, podnik dosahuje stabilnú rentabilitu vlastného kapitálu (ROE).

Pri matematickom skúmaní bodu indiferencie kapitálovej štruktúry hľadáme takú výšku zisku pred úrokmi a zdanením, pri ktorej zisk na akciu pri dlhovom financovaní je rovnaký ako pri financovaní len vlastným kapitálom.

Matematicky možno bod indiferencie odvodiť zo vzťahu: zisk na akciu pri financovaní vlastným kapitálom sa rovná zisku na akciu pri financovaní dlhom. Uvedený vzťah možno transformovať do nasledujúcej podoby:[10]

$$\frac{(EBIT - I_d)x(1-D)}{n_d} = \frac{(EBIT - I_e)x(1-D)}{n_e}$$

kde: EBIT je zisk pred úrokmi a zdanením, I_d - výška úrokov pri financovaní dlhom, I_e - výška úrokov pri financovaní vlastným kapitálom, n_d - počet akcií pri financovaní dlhom, n_e - počet akcií pri financovaní vlastným kapitálom, T - daň z príjmov.

Ak rozhodnutie o pôžičke (dlhu) zahŕňa aj kompromis medzi výhodami dlhu (daňové zvýhodnenie) a nákladmi na dlh (strata flexibility, agentské náklady), marginálne výhody dlhu nebudú kompenzovať marginálne náklady na dlh iba vo výnimočných prípadoch. Vo väčšine prípadov, marginálne výhody budú presahovať marginálne náklady. V takomto prípade je využitie dlhu dobré, pretože dochádza k zvýšeniu trhovej hodnoty podniku. V ojedinelých prípadoch, keď marginálne výhody dlhu nepresiahnu marginálne náklady na dlh, výhodnejšie je využiť na financovanie podniku vlastný kapitál. Na základe týchto predpokladov môžeme povedať, že pre väčšinu podnikov je optimálna tá kapitálová štruktúra, pri ktorej je maximalizovaná ich trhová hodnota pri najefektívnejšej kombinácii dlhu a vlastného kapitálu. Treba si však uvedomiť, že finanční manažéri sa môžu rozhodovať o kapitálovej štruktúre na základe ilúzie, pričom realita je úplne iná. Na základe uvedenej skutočnosti musia finanční manažéri pri svojich rozhodnutiach brať do úvahy niektoré empirické dôkazy a tvrdenia, aby zistili, či ich rozhodnutia sú v súlade s teóriou optimálnej kombinácie dlhu a vlastného kapitálu.

Z pohľadu finančného manažéra podniku je však realizácia závažných zmien v kapitálovej štruktúre podniku, v snahe jej optimalizácie, obrovským rizikom. Podnet k uskutočneniu významnej zmeny v kapitálovej štruktúre môže často prísť z vnútra samotného podniku. Takýmto podnetom môže byť napríklad organický rast podniku alebo uskutočnenie akvizície.

V tejto súvislosti však treba upozorniť na nebezpečenstvo, že posun smerom k optimálnej kapitálovej štruktúre môže so sebou prinášať okrem výhod aj určité náklady. Všeobecne teda platí, že finanční manažéri by mali uskutočniť adjustáciu kapitálovej štruktúry smerom k optimálnej kapitálovej štruktúre vždy vtedy, ak sú náklady s tým spojené nižšie ako náklady súvisiace s odchýlkou od optimálnej kapitálovej štruktúry.

[10] KRÁĽOVIČ, J. et al. 2011. *Finančný manažment* : zbierka príkladov. 4. preprac. a dopl. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2011. 235 s. [11,464 AH]. Ekonómia. ISBN 978-80-8078-431-7, str. 82.

Dosiahnuť optimálnu kapitálovú štruktúru v praxi znamená pre manažment podniku úspešne stanoviť rovnováhu medzi lacnejším cudzím kapitálom a obmedzeniami, ktoré vyplývajú z jeho používania. Následne je nutné tento pomer prekonzultovať s vlastníkmi, investormi a analytikmi pôsobiacimi na relevantnom trhu. Pre získanie prístupu k lacnejším finančným zdrojom je vhodné, aby finančný manažment podniku porozumel problematike optimalizácie kapitálovej štruktúry, vedel zostavovať a zhodnotiť podnikateľské plány a v neposlednom rade i úspešne komunikoval svoje potreby a požiadavky, a snažil sa kapitálovú štruktúru podniku posúvať bližšie k cieľovej štruktúre.

Často sa v ekonomickej literatúre hovorí aj o **nákladoch finančnej tiesne (ťažkostí)**, preto si dovoľuje poukázať na základné skutočnosti týkajúce sa nákladov finančnej tiesne a ich vplyvu na podnikový majetok.

Existuje tvrdenie, že podniky s vyšším rizikom vzniku finančnej tiesne si budú požičiavať menej, ako podniky s menším rizikom vzniku finančnej tiesne. Napríklad, ak všetky ostatné premenné zostávajú nezmenené, podniky s väčšou volatilitou pri ukazovateli EBIT, by si mali požičiavať menej.[11]

Okrem toho, výskyt finančnej tiesne je pre niektoré podniky viac nákladný ako pre ostatné podniky v podnikateľskom prostredí. Môžeme povedať, že finančná tieseň vyvoláva v niektorých podnikoch minimálne náklady, zatiaľ čo v prípade iných podnikov môže byť nákladnosť finančnej tiesne úplne neúnosná. Je to spôsobené tým, že náklady finančnej tiesne primárne závisia od zloženia podnikového majetku na strane aktív. Následne náklady finančných ťažkostí jednotlivých podnikov budú determinované tým, ako jednoducho podniky môžu previesť vlastníctvo tohto majetku na iné subjekty. Napríklad, podniky s väčším podielom **hmotného majetku** na celkovom majetku, ktorý môže byť predávaný bez väčších strát na hodnote, sú motivované požičiavať si viac. Pre podniky, ktoré sa spoliehajú viac na **nehmotné aktíva**, ako sú goodwil, rastové príležitosti alebo skúsenosti a talent zamestnancov, bude dlh menej atraktívny, pretože tento majetok nemôže byť efektívne a výhodne predaný, resp. prevedený na iné subjekty.

Z hľadiska tvorby optimálnej kapitálovej štruktúry podniku je dôležité rešpektovať a brať do úvahy, že náklady podniku na získavanie a viazanie vlastného kapitálu sú vyššie, než náklady na získavanie cudzieho kapitálu. Je to spôsobené tým, že riziko vlastníka je oveľa vyššie ako riziko veriteľa. Vyplýva to zo skutočnosti, že podiel na zisku sa vlastníkom vypláca z čistého zisku (zisk po zdanení), zatiaľ čo úroky z úverov (platené veriteľom za poskytnutie rôznych foriem cudzích zdrojov) sú súčasťou nákladov, a tým znižujú daňový základ pre výpočet dane z príjmov, ktorú podnik odvádza do štátneho rozpočtu. Teraz by sme mohli povedať, že pre podnik by bolo najefektívnejšie na financovanie svojho majetku použiť čo najväčší podiel cudzieho kapitálu na úkor vlastného kapitálu. No ani s týmto tvrdením nemôžeme súhlasiť. Zvyšovanie podielu cudzieho kapitálu na celkovom kapitáli podniku vyvoláva tendenciu k znižovaniu priemerných nákladov podniku na získavanie a viazanie kapitálu, no súčasne zvyšuje riziko platobnej neschopnosti podniku a s tým súvisiacich ďalších finančných problémov, ktoré môžu viesť až do likvidácie podniku. V tomto prípade hovoríme o tzv. **leverage efekte**, alebo aj o **efekte finančnej páky (financial leverage)**.

Pojem **financial leverage** (finančná páka) vyjadruje stupeň využitia cudzieho kapitálu pri financovaní podniku, jeho podiel na celkovom kapitáli podniku, prípadne jeho pomer k vlastnému kapitálu. Pôsobenie finančnej páky môžeme vysvetliť tým, že zvyšovanie podielu cudzieho kapitálu na celkovom kapitáli podniku, na jednej strane zvyšuje výnosnosť

[11] ROSS, et al. 2002. *Fundamentals of Corporate Finance*. Sixth Edition, Alternative Edition VI. Cost of Capital and Long-Term Financial Policy. Chapter 17: Financial Leverage and Capital Structure Policy. The McGraw-Hill Companies, 2002., pg. 586 – 588.

vlastného kapitálu, no na druhej strane sa výnosy vlastného kapitálu stávajú rizikovejšie. Finančná páka pôsobí, ak je rentabilita aktív vyššia ako úroková miera, ktorou je úročený cudzí kapitál podniku. Následne, ak rentabilita aktív je vyššia ako úroková miera dlhu, so zvyšovaním podielu dlhu rentabilita vlastného kapitálu rastie.[12]

Hneď na úvod musíme zdôrazniť, že ukazovateľ finančná páka môžeme vyjadriť dvomi spôsobmi.

$$\text{Finačná páka} = \frac{\text{Aktíva}}{\text{Vlastný kapitál}} = \frac{\text{Celkový kapitál}}{\text{Vlastný kapitál}}$$

Tento ukazovateľ vyjadruje, akú časť aktív tvorí vlastný kapitál. Je všeobecné známe, že ak podnik financuje aktíva rovnakou časťou vlastného kapitálu a dlhu, ukazovateľ finančná páka dosahuje hodnotu 2. Finančná páka vyjadruje pomer medzi celkovým majetkom a vlastným kapitálom, inak povedané koľkokrát je celkový kapitál väčší ako vlastný kapitál (za prijateľnú hornú hranicu v rámci európskych vyspelých krajín sa považuje hodnota 3, čo znamená 33 % podiel vlastného kapitálu a 67 % podiel dlhu).[13]

Treba však zdôrazniť, že skúmaný ukazovateľ môže vyjadriť aj štruktúru zdrojov financovania. Už autori Modigliani a Miller došli k záveru, že ziskovosť vlastného kapitálu je priamo úmerná pomeru úročeného cudzieho kapitálu k vlastnému kapitálu (finančnej páke).

$$\text{Finačná páka} = \frac{\text{Cudzí kapitál}}{\text{Vlastný kapitál}} \times 100$$

Brealey a Myers (2003) uvádzajú pomer dlhu a vlastného kapitálu (debt-equity ratio) v nasledujúcom vyjadrení:[14]

$$\textit{Finančná páka } (debt - equity\ ratio) = \frac{\textit{dlhodobý dlh} + \textit{hodnota lízingu}}{\textit{vlastný kapitál}}$$

Finančná páka nám hovorí, do akej miery sa podnik opiera o dlh. Čím vyšší je pomer dlhu v kapitálovej štruktúre, tým je jej pôsobenie intenzívnejšie.

K uvedenej problematike finančnej páky prispel svojim tvrdením aj autor Emil Vacík, ktorý využíva pojem tzv. **pákový efekt**[15] a predpokladá tvorbu cash-flow v podniku. Pretože sa cudzie finančné zdroje musia splácať, potrebuje podnik tvoriť peňažné toky (cash-flows). Väčšina podnikov je financovaná prioritne z vlastného kapitálu a iba menšia časť financovania je zabezpečená cudzími zdrojmi. Postupne, ako sa podnik rozvíja, rastie aj jeho schopnosť riadne vytvárať cash-flow, čo umožní zvyšovať zapojenie cudzieho kapitálu, pretože manažment podniku je schopný preukázať spoľahlivosť a včasnosť jeho splácania. A práve zvyšovanie zapojenia cudzieho kapitálu umožňuje využívať spomínaný pákový efekt, o ktorom musíme uvažovať, ak chceme preskúmať všetky možnosti optimalizácie kapitálovej štruktúry v podniku. V momente, keď pomer cudzích zdrojov prevýši v kapitálovej štruktúre podniku vlastný kapitál, podnik sa považuje podľa niektorých finančných kritérií za zadlžený.

---

[12] POLAVKOVÁ, J. 1998. Finančný leverage a jeho dopad na rentabilitu a riziko výnosov vlastného kapitálu. In *Alternatívne financovanie verejných potrieb a podnikateľskej sféry v transformujúcich sa ekonomikách*: medzinárodná vedecká konferencia. Bratislava: [Ekonomická univerzita v Bratislave], 1998. ISBN 80-225-1199-4, s. 322-327, str. 322.

[13] ZALAI, K. a kol. 2010. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 7. prepracované a rozšírené vyd. Bratislava: Sprint dva, 2010. 446 s. ISBN 978-80-89393-15-2, str. 88.

[14] *BREALEY*, R. A., MYERS, S. C. 2003. Principles of Corporate Finance. 7th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2003. 1071s. ISBN 978-0072869460, str. 824.

[15] VACÍK, E. 2004. Kapitálová struktura společnosti. In *Moderní řízení: měsíčník Hospodářských novin*. - Praha: Economia, 2004. ISSN 0026-8720, Duben 2004, roč. 39, č. 4, str. 60.

Stupeň zadlženosti potom ovplyvní ukazovateľ **návratnosť vlastného kapitálu** (ROE), ktorý vyjadruje odmenu vlastníkom za držanie podnikových akcií. Čím vyšší je stupeň zadlženia, tým vyššia je aj rentabilita vlastného kapitálu. Okrem tohto pozitívneho vplyvu finančnej páky musíme upozorniť aj na skutočnosť, že nárast cudzieho kapitálu ohrozuje finančnú stabilitu každého podniku.

Rentabilita vlastného kapitálu je vo všeobecnosti determinovaná rentabilitou celkového kapitálu (ROI), zdanením úrokov z cudzieho kapitálu (úroková redukcia zisku - EBT/EBIT) a zadlženosťou, ktorú reprezentuje finančná páka.

$$ROE = ROI \; x \; \frac{EBT}{EBIT} \; x \; \frac{A}{VK}$$

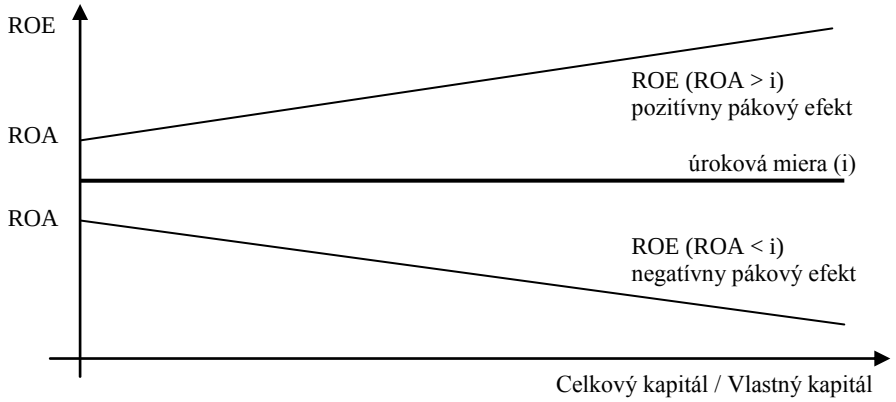
Vplyv uvedeného rozkladu na ROE možeme vysvetliť nasledovne:

- ROI vyjadruje rentabilitu vlastného i úročeného cudzieho kapitálu, pričom pomer vlasného kapitálu a dlhu sa môže meniť a tým pozitívne alebo negatívne ovplyvňovať rentabilitu vlastného kapitálu,
- zvyšovanie dlhu v kapitálovej štruktúre aktivuje finančnú páku, ktorá začne rásť a bude mať pozitívny vplyv na rentabilitu vlastného kapitálu,
- rast zadlženosti a tým i rizika podnikania sa premietne do zvýšenia nákladových úrokov, čo aktivuje úrokovú redukciu zisku, ktorá negatívne vplýva na rentabilitu vlastného kapitálu.

Na základe predchádzajúcich tvrdení je pre manažment podniku dôležité nájsť také zloženie podnikového kapitálu, ktoré by minimalizovalo vážený priemer nákladov podniku, zároveň by bol maximálne využitý pozitívny efekt finančnej páky a eliminovaný negatívny vplyv úrokovej redukcie zisku na rentabilitu vlastného kapitálu.

Rentabilita vlastného kapitálu sa použitím cudzieho kapitálu zvyšuje, pokiaľ rentabilita celkového kapitálu je vyššia, ako je úroková miera cudzieho kapitálu. Cudzí kapitál pri týchto podmienkach akoby dvíhal rentabilitu vlastného kapitálu. Táto finančná páka pôsobí tým výraznejšie, čím je rentabilita celkového kapitálu vyššia, ako je úroková miera cudzieho kapitálu, a čím vyšší je podiel cudzieho kapitálu na celkovom kapitáli podniku. Za daných podmienok má zadlžený podnik šancu dosiahnuť vyššie zhodnotenie vlastného kapitálu ako podnik, ktorý pracuje len s vlastným kapitálom. Uvedenú závislosť rentability vlastného kapitálu od dlhového pomeru demonštrujeme aj na nasledujúcom obrázku č. 1.

Obrázok č. 1: *Závislosť rentability vlastného kapitálu od výšky dlhu*[16]



[16] JENČOVÁ, S., LITAVCOVÁ, E. 2011. Význam pôsobenia *finančnej* a prevádzkovej *páky* a jej využitie vo finančnom riadení podniku. In Finančné trhy: odborný mesačník pre teóriu a prax finančných trhov [elektronický zdroj]. Bratislava: Derivát, 2011. ISSN 1336-5711, 2011, č. 11. Dostupné na internete: <http://www.derivat.sk/files/casopis%202011/2011_NOV_Financna_paka.pdf>, str. 4.

Keby finančný manažment podniku dopredu vedel predpovedať, akú vysokú rentabilitu aktív podnik v budúcnosti dosiahne, volil by v prípade prozitívneho fiančného leverage maximálne možný podiel cudzieho kapitálu na celkovom kapitáli a v prípade nulového alebo negatívneho finančného leverage by preferoval financovanie výlučne z vlastných zdrojov.[17]

Na záver musíme zdôrazniť, že aj keď vysoká miera zadlženosti je pre podnik relatívne výhodná, vyžaduje vysokú tvorbu zisku potrebného na splácanie úverov, čo so sebou prináša zvýšenie finančného rizika. Následne dochádza k oslabeniu finančnej stability podniku, pretože úroky z cudzieho kapitálu predstavujú cudzí náklad, ktorý je nevyhnutné uhradiť bez ohľadu na momentálne hospodárske výsledky podniku. Ak však dôjde ku zhoršeniu situácie na trhu (napr. pokles predaja), potom môže byť ohrozená schopnosť podniku hradiť úroky, resp. i splátky zostávajúcich úverov, čo môže v konečnom dôsledku vyústiť do jeho bankrotu. Používať cudzí kapitál je teda výhodné, pretože pôsobením finančnej páky sa znižujú náklady na jeho použitie. Nesmie sa však presiahnuť miera, kedy investori z dôvodu vysokej zadlženosti zneistia, čo sa prejaví nárastom ceny poskytovaného kapitálu.

ZÁVER

Na základe dôkladného preskúmania uvedenej problematiky si dovolíme povedať, že veľké množstvo rôznych foriem dlhodobých finančných zdrojov nasvedčuje tomu, že optimalizácia kapitálovej štruktúry podniku je pomerne **zložitým a komplexným problémom**. Preto sa väčšinou **teórie kapitálovej štruktúry** podniku zamerali najmä na určenie optimálneho pomeru medzi fixne úročeným cudzím kapitálom a vlastným kapitálom a v prevažnej miere sa obmedzujú len na akciové spoločnosti, ktorých akcie a dlhopisy sú obchodovateľné na kapitálovom trhu.[18] Podľa nášho názoru však väčšinu poznatkov získaných z teórií, ktoré sa zaoberajú optimalizáciou kapitálovej štruktúry, možno reálne aplikovať aj na ostatné podnikateľské subjekty.

Je dôležité pochopiť, že k zvýšeniu, resp. maximalizácii trhovej hodnoty podniku môže dôjsť nielen prostredníctvom minimalizácie nákladov podnikové kapitálu, ale aj prostredníctvom maximalizácie rentability vlastného kapitálu, čiže výnosu pre vlastníkov podniku. Maximalizácia ukazovateľa ROE je považovaná za jeden zo základných cieľov pri hľadaní optimálnej štruktúry podnikového kapitálu.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. ATRILL, P. 2009. Financial Management for Decision Makers. Fifth edition. FT Prentice Hall (Financial Times). ISBN 978-0-273-71764-5.
2. BREALEY, R. A., MYERS, S. C., MARCUS, A. J. 2001. *Fundamentals* of *corporate finance*. 3th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2001. 639 s. McGraw-Hill/Irwin series in *finance*, insurance, and real estate. ISBN 0-07-553109-7.
3. *BREALEY*, R. A., MYERS, S. C. 2003. Principles of Corporate Finance. 7th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2003. 1071s. ISBN 978-0072869460.

[17] POLAVKOVÁ, J. 1998. *Finančný leverage a jeho dopad na rentabilitu a riziko výnosov vlastného kapitálu*. In Alternatívne financovanie verejných potrieb a podnikateľskej sféry v transformujúcich sa ekonomikách: medzinárodná vedecká konferencia. Bratislava: [Ekonomická univerzita v Bratislave], 1998. ISBN 80-225-1199-4, s. 322-327, str. 324.

[18] SIVÁK, R. – MIKÓCZIOVÁ, J. 2009. *Teória a politika kapitálovej štruktúry podnikateľských subjektov*. Vydavateľstvo Sprint dva, Bratislava, 2009, druhé vydanie. ISBN 978-80-89393-06-0, str. 12.

4. HYRÁNEK, E. 2003. Vybrané teoretické aspekty optimalizácie kapitálovej štruktúry podniku. In *DIALÓGY o ekonomike a riadení: Odborno-informačný časopis Klubu ekonómov Ekonomickej univerzity v Bratislave*. Bratislava, 2003, ročník V., č. 14/2003, ISSN 1335-4582.
5. JENČOVÁ, S., LITAVCOVÁ, E. 2011. Význam pôsobenia *finančnej* a prevádzkovej *páky* a jej využitie vo finančnom riadení podniku. In Finančné trhy: odborný mesačník pre teóriu a prax finančných trhov [elektronický zdroj]. Bratislava: Derivát, 2011. ISSN 1336-5711, 2011, č. 11. Dostupné na internete: <http://www.derivat.sk/files/casopis%202011/2011_NOV_Financna_paka.pdf>.
6. KRÁĽOVIČ, J. et al. 2011. *Finančný manažment* : zbierka príkladov. 4. preprac. a dopl. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2011. 235 s. [11,464 AH]. Ekonómia. ISBN 978-80-8078-431-7.
7. KRÁĽOVIČ, J. – VLACHYNSKÝ, K. 2006. *Finančný manažment*. Iura Edition, Bratislava 2006, ISBN 80-8078-042-0.
8. KRIŠTOFÍK, P. 2002. Determinanty kapitálovej štruktúry a finančného rozhodovania v podmienkach slovenských podnikov. In *Ekonomický časopis*. Slovak Academic Press, Bratislava, 2002. ISSN 0013-3035, 2002, roč. 50, č. 2.
9. KRIŠTOFÍK, P. 2010. Náklady kapitálu a kapitálová štruktúra v praxi. In *Finančný manažment a controlling v praxi*. Iura Edition, Bratislava, 2010. ISSN 1337-7574, 2010, č. 7-8, s. 399-403. Dostupné na internete: http://www.financnymanazment.sk/2010-1/7-8-2010/Naklady-kapitalu-a-kapitalova-struktura-v-praxi/.
10. MARUŠIN, J., MANOVÁ, E. 2012 *Riadenie finančnej páky*. In *Finančný manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2012. ISSN 1338-7065, 2012, č. 7-8, s. 49-52. Dostupné na internete: <http://www.financnymanazment.sk/2012/7-8-2012/Riadenie-financnej-paky/.
11. POLAVKOVÁ, J. 1998. Finančný leverage a jeho dopad na rentabilitu a riziko výnosov *vlastného kapitálu*. In *Alternatívne financovanie verejných potrieb a podnikateľskej sféry v transformujúcich sa ekonomikách: medzinárodná vedecká konferencia*. Bratislava: [Ekonomická univerzita v Bratislave], 1998. ISBN 80-225-1199-4, s. 322-327.
12. POLEDNÁKOVÁ, A. a kol. 2009. *Globalizácia finančných trhov a ich vplyv na medzinárodný finančný manažment*. Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava, 2009. ISBN. 978-80-225-2930-3: JAROŠ, M.: Meranie vplyvu kapitálovej štruktúry na trhovú hodnotu podniku.
13. ROSS, et al. 2002. *Fundamentals of Corporate Finance*. Sixth Edition, Alternative Edition VI. Cost of Capital and Long-Term Financial Policy. Chapter 17: Financial Leverage and Capital Structure Policy. The McGraw-Hill Companies, 2002., pg. 586 – 588.
14. SIVÁK, R. – MIKÓCZIOVÁ, J. 2009. *Teória a politika kapitálovej štruktúry podnikateľských subjektov*. Vydavateľstvo Sprint dva, Bratislava, 2009, druhé vydanie. ISBN 978-80-89393-06-0.
15. VACÍK, E. 2004. Kapitálová struktura společnosti. In *Moderní řízení: měsíčník Hospodářských novin*. - Praha: Economia, 2004. ISSN 0026-8720, Duben 2004, roč. 39, č. 4.
16. ZALAI, K. a kol. 2010. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 7. prepracované a rozšírené vyd. Bratislava: Sprint dva, 2010. 446 s. ISBN 978-80-89393-15-2.

ANALÝZA PROCESOV PROJEKTOVEJ METODIKY PMI

ANALYSIS OF THE PROCESSES BY PROJECT METHODOLOGY PMI

Martin Ďurik[1]

Klúčové slová: project, project management, processes, project processes, PMI, Project Management Institute, Project Management Process Group

Abstract: Project management processes are often standardized by different methodologies. The most frequently used methods are IPMA, Prince2, PMI, ISO 10006 and others. The use and choice of methodology is often dependent on the mother company or customers defined requirements. Common practice often defined standard bends. The change occurs mainly on grounds of individual needs of customers or already established practices and processes which change had more negative impact. This applied to the decresed quality of project management delivered by project managers globaly The analysis process summarize the main features and reasons importance by applying the all defined PMI processes..For the analysis is used the Project Management Process Group.

JEL Klasifikácia: AFD Publikované príspevky na domácich vedeckých konferenciách

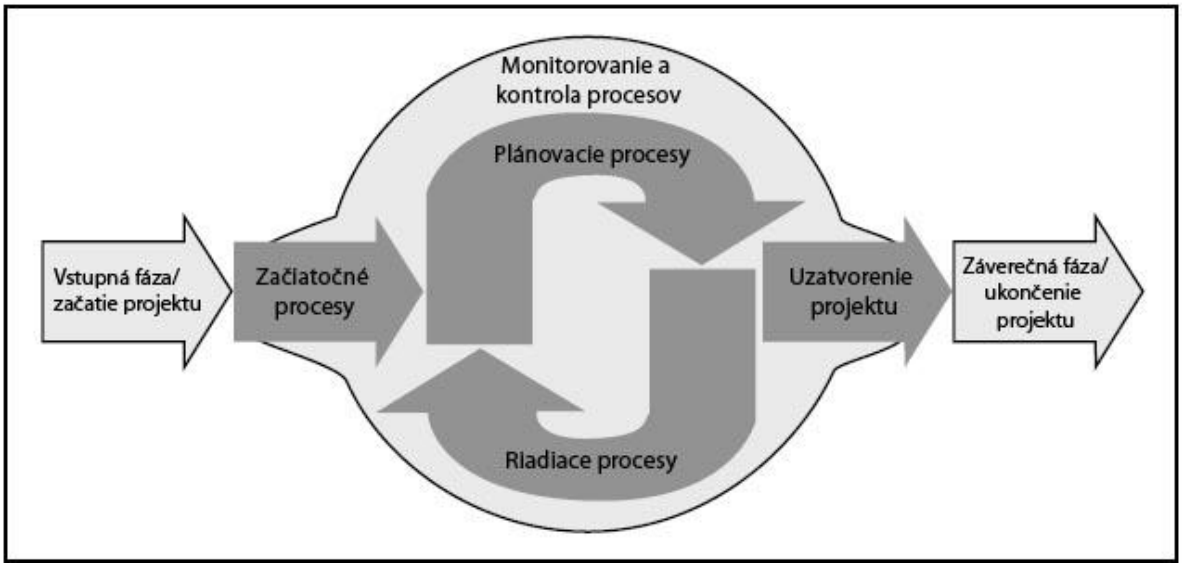
Úvod

Project Management Istitute (ďalej len PMI) je celosvetovou organizáciou zastrešujúcou projektové riadenie, ktorá definuje základné štandardy projektového riadenia a združuje odborníkov pre projektové riadenie.PMI publikuje súbor best practices v oblasti projektového riadenia v dokumente Project Management Book of Knowledge (ďalej len PMBoK). V rámci slovenskej republiky hlavný certifikačným orgánom je Spoločnosť pre projektové riadenia. Celosvetovo má vyše 200 tisíc členov.

Project Managament Process Groups

V rámci riadenia projektov metodikou PMI sa využívajú tzv. **Project Managament Process Groups**, ktoré pozostávajú z 5 základných procesných skupín. Ich vykonávaním ako aj ich vzájomnou iteráciou dohľadajú nad celkovou kvalitou realizovaného projektu (viď obrázok 1).

[1] Ing. Martin Ďurik, email: martin.durik@gmail.com, školiteľ: prof. Ing. Miroslav Majtán, CSc., katedra: Katedra manažmentu



Obrázok 1 – Project Managament Process Groups a ich závislosti

1. **Skupina iniciačných procesov** – v rámci týchto procesov sa definuje nový projekt alebo nová fáza už existujúceho projektu.

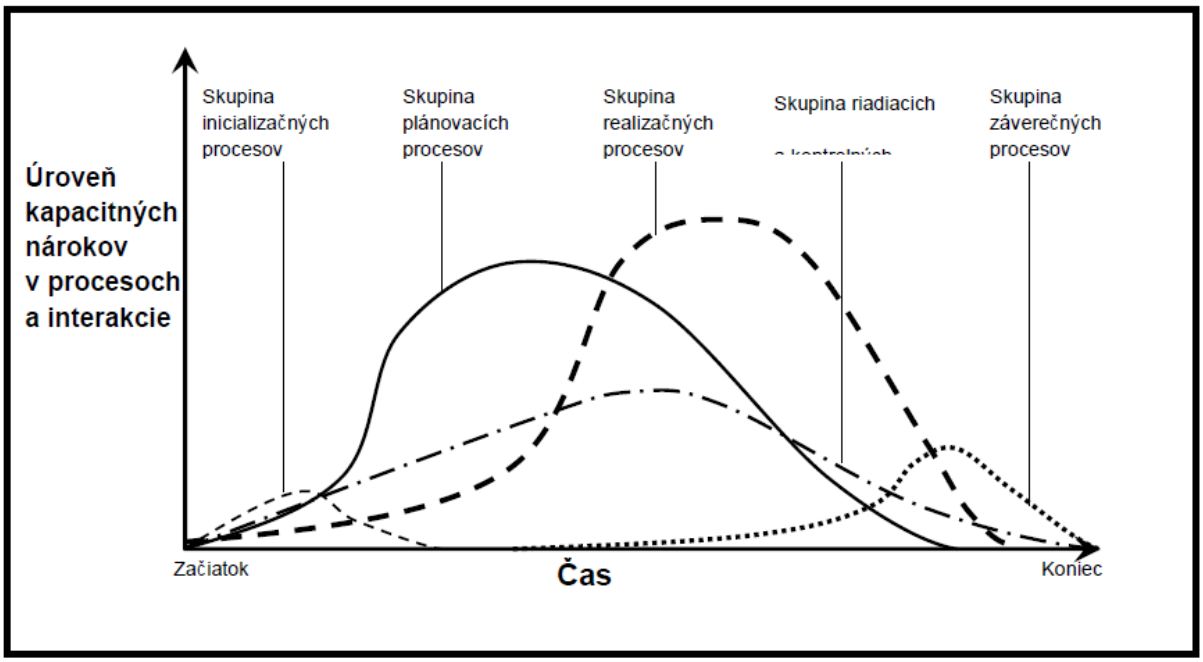
2. **Skupina plánovacích procesov** – sú potrebné pre stanovenie rozsahu projektu, cieľov a definovanie projektových plánov potrebných pre ich dosiahnutie.

3. **Skupina vykonávacích procesov** –vykonávajú sa za účelom dokončenia prác uvedených v projektovom pláne pre splnenie projektových špecifikácií.

4. **Skupina monitorovacích a riadiacich procesov** – tieto procesy sledujú, posudzujú a kontrolujú postupy a výsledky projektu.

5. **Skupina uzatváracích procesov** – sú to procesy vykonávané na dokončenie všetkých činností naprieč realizačnými tímami a následné formálne ukončenie a archiváciu projektu

Project Managament Process Group alebo skupina procesov zahŕňa riadenie procesov v jednotlivej definovanej oblasti. Výstup jedného procesu je vstupom pre ostatné procesy. Týchto päť spomínaných skupín je však v jasnej závislosti (viď obrázok 1) a sú obvykle vykonávané v rovnakom poradí na každom projekte. Pri veľkých alebo zložitých projektoch je časté rozdelenie projektu do samostatných fáz. Na základe časového rozdelenie môžu byť vytvárané fázy prípravy, realizácie a ukončenia projektu. Po vecnej stránke napr. štúdia uskutočniteľnosti, koncepcia vývoja, dizajnu, prototyp, testovanie atď. Procesné skupiny nie sú fázy projektu. Procesy sa v pravidelných intervaloch opakujú pre každú fázu alebo projekt. Ich vzájomná interakcia je zobrazená na obrázku 2.



Obrázok 2 - Vzájomné pôsobenie skupín procesov v projekte

Skupina iniciačných procesov

Inicializácia sa skladá z procesov ktoré definujú nový projekt alebo novú fázu existujúceho projektu. Na základe toho sa získa povolenie na začatie projektu alebo jeho fázy.

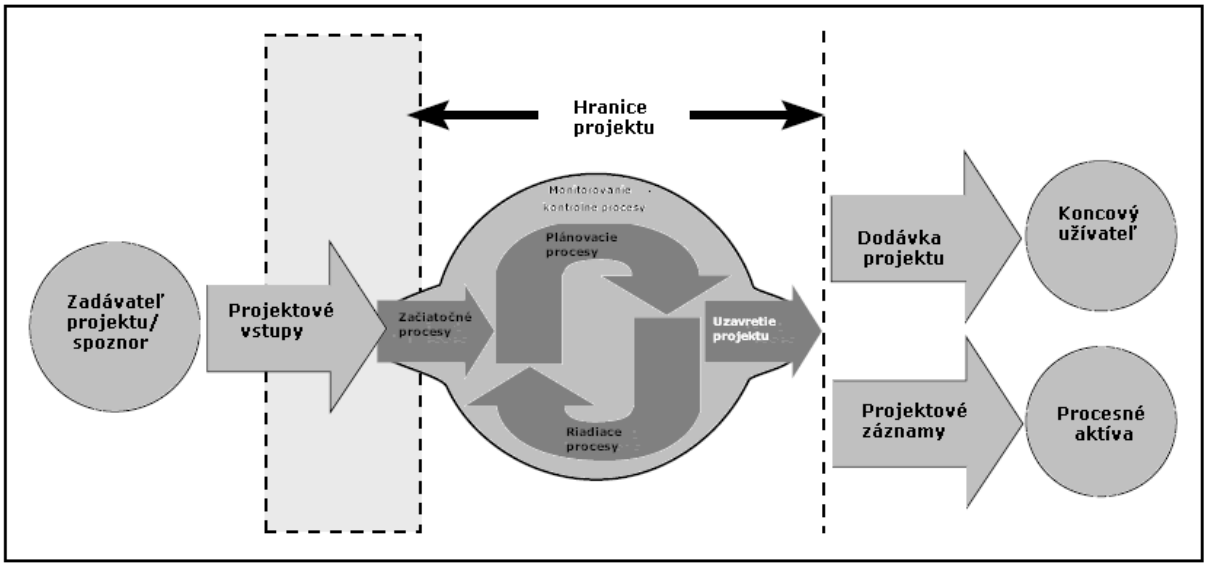
V otváracom procese je definovaný počiatočný rozsah, sú pridelené počiatočné finančné prostriedky, sú určené interné a externé zainteresované strany, ktoré budú komunikovať a ovplyvňovať celkový výsledok projektu. Ak už nie je pridelený, bude taktiež vybraný manažér projektu. Tieto informácie sú zachytené v zmluve alebo inom podobnom dokumente projektu medzi zainteresovanými stranami projektu. Keď sa schváli príslušná projektová dokumentácia, projekt sa stane oficiálne povolený.

Príprava projektu zahŕňa nasledovné projektové procesy:

1. **vypracovanie zmluvy projektu** – je to proces vzniku dokumentu, ktorý formálne schváli projekt alebo fázy a dokumentuje počiatočné požiadavky a očakávania zúčastnených strán. Definujú sa hranice projektu tak na úrovni vstupov ako aj na úrovni očakávaných výstupov (viď obrázok 3). Vo viacfázových projektoch sa tento proces používa na overenie alebo spresnenie požiadaviek definovaných v rannom štádiu projektu.

2. **identifikácia zainteresovaných osôb** – proces identifikácie každej osoby alebo organizácie, ktorá ovplyvňuje projekt. Dokumentácia príslušných informácií týkajúcich sa ich záujmov a vplyvu na úspech projektu.

Na začiatku každej fázy otvárací proces pomáha udržať zameranie projektu na podnikateľské potreby, ktoré je potrebné realizáciu projektu dosiahnuť. Príprava projektu môže byť vykonávaná organizačne, programovo alebo portfóliom procesov mimo rozsahu kontroly projektu. Uskutočniteľnosť nového projektu môže byť stanovená prostredníctvom procesu hodnotenia alternatív, kde je definovaný jasný opis cieľov projektu vrátane dôvodov, prečo konkrétny projekt je najlepšou alternatívou pre splnenie podnikateľských.



Obrázok 3 - Hranice projektu

Skupina plánovacích procesov

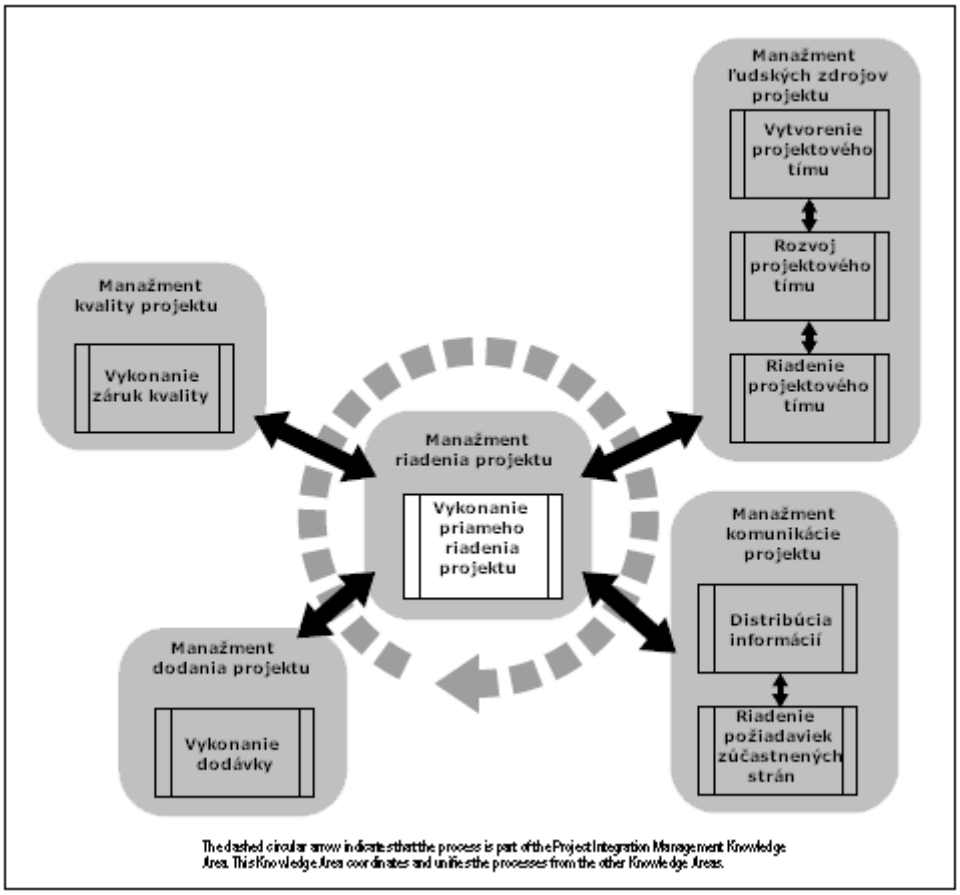
Na základe metodiky PMI výstupom plánovacieho procesu sú definícia predmetu projektu a plán projektu. Skúmajú všetky aspekty zdrojov, času, nákladov, kvality, komunikácie, rizík a realizácie. Informuje o tom, ako budú projektové práce prebiehať, spôsob ich riadenia a prípadne postupy pri vyvolaných zmenách. Planning Process Group zahŕňa projektové riadenie nasledovných procesov:

- **zhromažďovanie požiadaviek** – je to proces definovania a dokumentovania potrieb zúčastnených strán na dosiahnutie cieľov projektu
- **vymedzenie rozsahu** – je to proces rozvoja a podrobného opisu projektu
- **definovanie aktivít** – je to proces určovania konkrétnych akcií vykonávaných na realizáciu projektových výstupov
- **vytvorenie WBS** – vytvorenie štruktúry rozpisu práce je proces delenia úloh projektu na menšie, lepšie spracovateľné podúlohy
- **sekvenčná činnosť** – je to proces identifikácie a dokumentácie vzťahov medzi projektovými aktivitami.
- **odhadovaná aktivita zdrojov** – je to proces odhadu typu a množstva materiálu, ľudí, zariadení alebo dodávok tovaru nevyhnutných na vykonanie jednotlivých projektových činností.
- **odhadovanie trvania aktivity** – je to proces odhadovania trvania pracovných aktivít potrebných na dokončenie jednotlivých úloh s odhadovanými alokovanými zdrojmi.
- **vypracovanie plánu** – proces analýzy činností, požadovaných zdrojov, obmedzení pre vytvorenie harmonogramu projektu.
- **odhad nákladov** – proces odhadu peňažných zdrojov potrebných na dokončenie projektových aktivít.
- **určenie rozpočtu** – proces sumarizácie odhadovaných nákladov za jednotlivé činnosti na určenie východiskového bodu rozpočtu.
- **plán kvality** – proces identifikácie a aplikácie požiadaviek kladených na kvalitu alebo normy definované pre riadenie projektu.

- **plán rozvoja ľudských zdrojov** – proces identifikácie a dokumentácie projektových rolí, zodpovedností, požadovaných zručností a vytvorenie personálneho plánu riadenia a rozvoja
- **plán komunikácie** – proces stanovenia komunikačného plánu zúčastnených osôb na projekte a definovanie komunikačných kanálov.
- **plán riadenia rizík** – proces riadenia rizík projektu
- **identifikácia rizík** – proces identifikácie rizík, ktoré môžu ovplyvniť projekt a dokumentácia ich možnej eliminácie alebo ich dopadov
- **vykonanie kvalitatívnej analýzy rizík** – proces stanovenia priorít pre ďalšie analýzy rizík alebo činností hodnotenia a kombinovanie ich pravdepodobností výskytu a vplyvu.
- **vykonanie kvantitatívnej analýzy rizík** – proces číselnej analýzy efektu identifikovaných rizík na celkové ciele projektu.
- **reakcie na plán rizík** – proces rozvoja možností a opatrení na posilnenie možností redukcie ohrození cieľov projektu.
- **plánovanie zákaziek** – proces dokumentácie projektových nákupných rozhodnutí, uvedenie prístupu a identifikácia potencionálnych dodávateľov.

Skupina vykonávacích procesov
Táto skupina zahŕňa koordinačnú činnosť zdrojov, úloh a rovnako aj plnenie aktivít projektu v súlade s projektovým plánom.

V priebehu realizácie projektu je bežnou praxou, že je nutné projektový úlohy alebo plán priebehu projektu aktualizovať. V prípade týchto situácii je však potrebné aplikovať znovu plánovací proces a následne aplikovať vykonávacie procesy. V rámci plánovacích procesov je potrebné dôsledne zanalyzovať prípadné dopady na koncové termíny, rozpočet a rozsah projektu. Takéto rozdiely môžu mať taktiež vplyv na vydanú projektovú dokumentáciu a môžu vyžadovať aktualizáciu celkovej projektovej dokumentácie projektu.



Obrázok 4 – Manažment riadenia projektu

Skupina monitorovacích a riadiacich procesov

Kľúčovým bodom tejto skupiny procesov je projektový výkon, ktorý je nutné pravidelne merať a sústavne identifikovať jeho odchýlky od plánu projektu. Monitorovanie a riadenie procesov zahŕňa:

- riadenie zmien a odporúčaní preventívnych opatrení pri očakávaní možných problémov
- sledovanie prebiehajúcich projektových aktivít oproti plánu riadenia projektu
- identifikovanie faktorov, ktoré by mohli viesť k obídeniu riadenia zmien, takže iba schválené zmeny sú reálne realizované.

Tento priebežný monitoring poskytuje projektovému tímu pohľad na kvalitu projektu a určuje všetky oblasti, ktoré vyžadujú ďalšiu pozornosť. Monitorovanie a riadenie procesov kontroluje práce vykonané v rámci procesov skupin, ale tiež sleduje a riadi úsilie celého projektu. Vo viacfázových projektoch, monitorovanie a riadenie procesov koordinuje fázy projektu tak aby projekt bol v súlade projektovým plánom. Toto preskúmanie môže mať za následok odporúčanie a schválenie zmien plánu projektu. Príkladom opatrení môže byť chýbajúca projektová aktivita, úpravy existujúceho plánu zdrojov, potrebu nariadenia práce nadčas pre splnenie stanovených termínov alebo kompromisy medzi rozpočtom a rozsahom prác.

Monitorovanie a kontrola zahŕňa nasledovné procesy:

- sledovanie a riadenie projektu práce
- vykonávanie integrované riadenie zmien

- overenie rozsahu
- kontrola rozsahu
- kontrola programu
- kontrola nákladov
- vykonanie kontroly kvality
- vytvorenie záverečnej správy
- monitorovanie a kontrola rizík
- spravovanie objednávok

Skupina uzatváracích procesov
Ukončenie realizačnej fázy projektu ešte neznamená definitívny záver projektu. Realizačná fáza sa končí vtedy, keď je výsledok projektu uvedený do prevádzky. Po realizačnej etape nasleduje operačný a vyhodnocovací proces, v ktorých sa musia predchádzajúce činnosti zdokumentovať a zaarchivovať.

Na projekte vo fáze uzatvorenia nastáva:
- odovzdanie projektu zákazníkovi
- vypracovanie dokumentu poučení
- aktualizácia organizačných procesov aktív
- archivácia všetkej projektovej dokumentácie v informačnom systéme projektu pre uchovanie histórie projektu
- záverečné ukončenie projektu

Záver
Project Managament Process Groups sú skupiny procesov, ktoré sú síce vykonávané každý samostatne, avšak ich výstupy a vstupy sa seba navzájom závislé. Individuálnou elimináciou parciálnych procesov preto vždy dochádza k narušenia celkovej štruktúry riadenia projektu. Rozsah úprav je preto potrebné dôkladne zvážiť pre udržanie celkovej požadovanej kvality riadenia projektov v spoločnosti. Konkrétna analýza zmien v procesoch PMI ako rozsah ich využívania v praxi je obsahom vedeckého výskumu.

Použitá literatúra
SABOL, T., MACEJ, P.. Projektový manažment. Košice : Technická univerzita, 2001. 287 strán. ISBN 80-7099-775-3.
DOLANSKÝ, Václav et al. Projektový manažment. Bratislava : Grada Publishing, 1996. 372 strán. ISBN 80-7169-287-5.
Project Management Istitute. A Guide To The Project Management Body of Knowledge. Druhá edícia. USA Pennsylvania : PMI Publishing , 2000. ISBN 1-880410-12-5.
Project Management Istitute. A Guide To The Project Management Body of Knowledge. Tretia edícia. USA Pennsylvania : PMI Publishing , 2004. ISBN 978-1-930699-45-8.
Project Management Istitute. A Guide To The Project Management Body of Knowledge. Štvrtá edícia. USA Pennsylvania : PMI Publishing , 2008. ISBN 978-1-933890-51.

TREND ZAVÁDZANIA EKOLOGICKÝCH DANÍ V EÚ[1]
THE TREND OF THE INTRODUCTION OF ECO-TAXES IN THE EU

Ivona Ďurinová[2]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: ecological tax, environment, negative dead loss, positive and negative impacts, ecological tax reform

ABSTRAKT
Important economic tool through which you can offset the negative effects of certain products on the environment is the application of environmental taxes across the economic sphere. This economical tool is viewed as the price for the consumption of environmental resources. The aim of this paper is to bring the issue of the introduction of environmental taxes in the European Union, to highlight their positive and negative impacts on society and business.

JEL Klasifikácia: H 20

ÚVOD

Znečistenie životného prostredia sa týka celého sveta, ale sú krajiny, ktoré sú v tejto problematike uvedomelé viac a podnikajú už vážne kroky, ktorými by prinútili, resp. prinajmenšom motivovali výrobcov zmierňovať dopady svojej výroby na životné prostredie.

Dôležitým ekonomickým nástrojom, prostredníctvom ktorého je možné kompenzovať negatívne dopady určitých výrob na životné prostredie je uplatňovanie ekologických daní v celej hospodárskej sfére. Tento ekonomický nástroj sa chápe ako cena za spotrebu zdrojov životného prostredia. Pri uplatňovaní ekologických, resp. environmentálnych daní ide o zdanenie výrobných aktivít produkujúcich a vypúšťajúcich znečisťujúce látky do jednotlivých zložiek životného prostredia. Environmentálne dane sa takto stávajú nástrojom internalizácie negatívnych externalít, pričom ich výška je stanovená substitúciou ekvivalentu ekologických škôd a nákladov na zníženie zaťaženia životného prostredia.

Cieľom príspevku je priblížiť problematiku zavádzania ekologických daní v Európskej únii, poukázať na ich pozitívne ako aj negatívne vplyvy na spoločnosť ako aj podnikateľské subjekty.

VÝVOJ ZAVÁDZANIA EKOLOGICKÝCH DANÍ V EÚ

Prvá vlna ekologických daňových reforiem sa odohrala v 90. rokoch 20. storočia a jej priekopníkmi boli severské krajiny - Fínsko, Nórsko, Švédsko a Dánsko. V týchto krajinách sa zavádzali najmä dane z CO_2 (uhlíkové dane), pričom súčasne sa znižovali dane z príjmu alebo sa znižovali príspevky na sociálne poistenie.

V druhej vlne uskutočnili ekologickú reformu Veľká Británia, Holandsko, Taliansko, Nemecko, Francúzsko a Rakúsko. Prevažne išlo o zavádzanie spotrebných daní na palivá a elektrinu a kompenzácia prebiehala vo forme zníženia daňovej záťaže práce.

[1] Príspevok bol spracovaný v rámci grantovej úlohy VEGA č. 1/0754/11 *Nové trendy v medzinárodnom zdanení a ich vplyv na zdanenie podnikateľskej sféry*.
[2] Ing. Ivona Ďurinová, PhD., Katedra podnikových financií, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, e-mail: durinova@euba.sk

V 90. rokoch 20. storočia prebiehali v EÚ snahy o zjednotenie energetického zdanenia a stanovenie určitej minimálnej spotrebnej dane z palív a elektriny, ktorá by platila pre všetky členské štáty únie. Táto snaha vyvrcholila v roku 2003, kedy bola prijatá smernica 2003/96/ES. Smernica stanovuje minimálne sadzby spotrebných daní na palivá a elektrinu, ktoré sú platné pre všetky členské štáty od 1. 1. 2004. Smernica umožňuje oslobodiť od zdanenia ekologicky šetrné palivá a ekologicky šetrné spôsoby výroby energie.[3]

Ekologická daňová reforma EÚ v súčasnosti[4] spočíva v zavedení daní za spotrebu energie, používanie pesticídov, produkciu odpadov či ťažby v kameňolomoch a zároveň zníženie niektorých doterajších daní, aby sa výber znížil o čiastku, ktorá zodpovedá výnosu z ekologickej dane (princíp neutrality zisku). Predmetom asi 97 % celkového objemu zelených daní v európskych krajinách je zo spotreby či výroby energie (vrátane spaľovania benzínu) alebo s ňou súvisiacou exhaláciou oxidu uhličitého. Nemecko, Veľká Británia či Holandsko uvalili daň na energiu, Taliansko, Švédsko, Francúzsko, Holandsko alebo Nórsko na emisiu oxidu uhličitého, Holandsko na spotrebu podzemnej vody, Dánsko a Veľká Británia na ťažbu stavebných surovín, Švédsko na exhaláciu oxidov dusíka a oxidu siričitého, Francúzsko a Nemecko na znečistenie vody, Írsko a Dánsko na jednorazové plastové tašky, Dánsko, VB a Holandsko na skladovanie odpadu, Rakúsko, Švédsko a Fínsko na umelé hnojivá, Fínsko a Dánsko na obaly, Nórsko, Dánsko, Švédsko a iné na pesticídy. Okrem toho väčšina krajín EÚ vyberá dane z automobilov.

EKOLOGICKÉ DANE VO VYBRANÝCH KRAJINÁCH EÚ

V oblasti environmentálnej politiky a ekologických daní patria medzi „najvyspelejšie“ krajiny Dánsko, Švédsko a Holandsko.

Dánsko. Daňové príjmy z environmentálnych daní sú tu najvyššie zo všetkých krajín v EÚ. Ekologické dane v Dánsku možno rozdeliť do troch všeobecných skupín:

- dane z ekologicky škodlivých produktov, ktoré sa podieľajú na spotrebe alebo výrobe (napr. pesticídy a insekticídy),
- dane z vypúšťania znečisťujúcich látok (napr. odpadových vôd a daň z oxidu uhličitého),
- dane z obmedzených zdrojov (napr. dane z vody a surovín).

V prípade dane na podzemné a povrchové vody tvorí daňový základ množstvo vody dodávanej spotrebiteľovi, daňová sadzba je 5 DKK za m³.

Dani podliehajú vypúšťané odpadové vody do jazier, riek a potokov, alebo morí, odpadové vody používané na zavlažovanie polí, pričom platby sú stanovené podľa obsahu škodlivých látok, napr. v prípade fosfátov je to 110 DKK za kg.

Dani podliehajú energetické produkty, ak obsah síry v týchto produktoch presahuje 0,05 %, plynový olej a motorová nafta, vykurovací olej, palivo decht, petrolej, uhlie, ropný koks, hnedé uhlie, benzín (olovnatý a bezolovnatý), auto plyn (LPG), plyn (LPG), plyn z rafinérií (minerálne oleje), zemný plyn.

Objektom zdanenia ekologicky škodlivých produktov sú:

1. insekticídy
2. chemické výrobky pre dezinfekciu pôdy
3. herbicídy
4. chemické výrobky pre zníženie rastu rastlín
5. chemické odpudzovače hmyzu a cicavcov
6. fungicídy

---

[3] STRÁŽNICKÁ, V. 1999. Zmluva o Európskej únii. Platné znenie Zmluvy o Európskej únii a Zmluvy o založení Európskeho spoločenstva. SAP, Bratislava, 207 s.

[4] EKOLOGICKÁ DAŇOVÁ REFORMA
http://hnutiduha.cz/sites/default/files/publikace/typo3/ekologicka_danova_reforma.pdf [október 2010]

7. chemikálie pre ničenie rias, slizu
8. chemikálie odstrašujúce potkanov, myši, krtkov a králikov
9. mikrobiologické pesticídy

Daňová sadzba je pri výrobkoch patriacich pod body 1 - 2: 35 % z maloobchodnej ceny, vrátane spotrebnej dane a DPH, pri výrobkoch patriacich pod body 3-5: 25 % z maloobchodnej ceny, vrátane spotrebnej dane a DPH, pri výrobkoch patriacich pod body 6-9: 3 % z maloobchodnej ceny, vrátane spotrebnej dane a DPH.

Švédsko. Najväčší „boom" v oblasti ekologickej politiky vo Švédsku nastal v rokoch 2000-2009**,** kedy ekologické dane vzrástli o 34 %, zatiaľ čo sa ekologické motivačné dotácie zdvojnásobili.

Ekonomické nástroje pre životné prostredie sú používané ako súčasť politiky životného prostredia Švédska. Väčšina environmentálnych daní súvisí so spotrebou energie. Príkladom sú dane z energie a emisií, emisné povolenia a platby za opatrenia na zlepšenie životného prostredia.

V roku 2009 výnosy z ekologických daní predstavovali približne 83 mld. SEK. V období 2000 – 2009 platby ekologicky motivovaných dotácií vzrástli o 50 %, pričom tieto platby dosiahli v roku 2009 takmer 9 mld. SEK.

Holandsko. Spolu s Dánskom má najvyššie ekologické dane na svete. Občania v Holandsku platia 27 mld. eur ročne spolu s poplatkami za znečisťovanie životného prostredia.

V roku 2008 tvoril v Holandsku podiel ekologických daní 4,49 % z HDP, čo bol zďaleka najvyšší podiel v EÚ a pravdepodobne najvyšší na svete. [5]

Holandská vláda sa stala prvou v Európe, ktorá zaviedla zelené dane ako náhradu za ročnú cestnú daň na autá. Systém, ktorý bude používať Global Positioning Systems (GPS), ktorým bude sledovať autá, by mohol byť použitý ako modelový prípad pre ďalšie krajiny. Cieľom je znížiť emisie oxidu uhličitého o 10 % a znížiť premávku počas dopravných špičiek. GPS zariadenia majú byť inštalované do vozidiel a zaznamenávať ich pohyb. Dáta majú byť odosielané do centrálneho zúčtovacieho strediska a daň sa má stiahnuť z bankových účtov majiteľov áut. Záznamy GPS zariadení nebudú uchovávané. Výška dane má byť vyššia pre vozidlá s vyššou spotrebou a taktiež vyššia počas jazdy v čase dopravnej špičky. Plán má vstúpiť do platnosti v roku 2012, predpokladá sa, že by mali nové ceny áut klesnúť až o 25 % v dôsledku zrušenia nákupných poplatkov a cestnej dane. Namiesto toho bude priemerný osobný automobil platiť 0,03 € za kilometer (0,04 libry za kilometer).[6]

EKOLOGICKÉ DANE NA SLOVENSKU

Prvky ekologického charakteru sa v slovenskej daňovej úprave uplatňovali najmä cez rôzne daňové úľavy, ako napríklad nižšia spotrebná daň na bezolovnatý benzín a biopalivá, oslobodenie od cestnej dane pre vozidlá v kombinovanej doprave, náklady na prevádzku vlastného zariadenia na ochranu životného prostredia ako daňovo odpočítateľná položka. V septembri 2007 vláda SR schválila návrh zákona o spotrebnej dani z elektriny, uhlia a zemného plynu, ktorý vstúpil do platnosti 1. 1. 2008. Cieľom zákona bolo zaviesť zdaňovanie elektriny a pevných palív (uhlie a koks), ktoré dovtedy nepodliehali spotrebnej dani. Daňovým dlžníkom je dodávateľ elektriny, uhlia a zemného plynu konečnému spotrebiteľovi, ktorý platí ekologickú daň v cene za dodanú elektrinu, uhlie a zemný plyn. V zákone sú premietnuté aj daňové zvýhodnenia – oslobodenia od dane na zákonom

[5] Dutch Daily News http://www.dutchdailynews.com/environmental-taxes/ [15. 10. 2010]

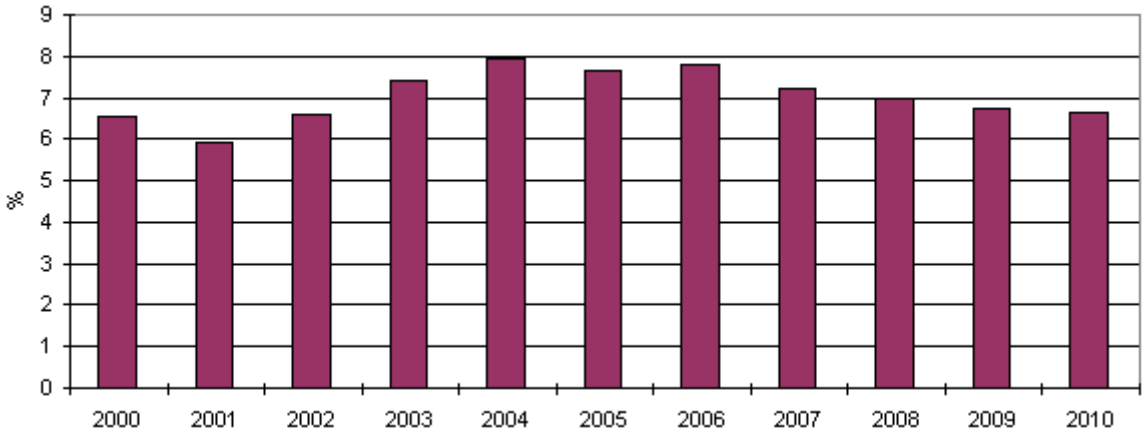
[6] The Independent http://www.independent.co.uk/news/world/europe/dutch-first-in-europe-to-adopt-green-tax-for-cars-1821268.html [16. 11. 2010]

ustanovené účely, ako napr. použitie v chemických, elektrolytických a metalurgických procesoch, spotreba elektriny, uhlia a zemného plynu na výrobu elektriny, uhlia a zemného plynu, ďalej elektrina vyrobená z obnoviteľných zdrojov, elektrina, uhlie a zemný plyn použité v domácnostiach, v prípade uhlia má výnimku napr. aj železničná doprava.

Zákon o spotrebnej dani za elektrinu, uhlie a zemný plyn na jednej strane zaťažuje podnikateľský sektor ale na strane druhej núti firmy zamýšľať sa nad energetickou náročnosťou ich výroby. Daný zákon má firmy naučiť sa energeticky správať, nakoľko sa očakáva zvyšovanie dopytu po energii, či sa jedná o plyn, uhlie a elektrinu, a jediný nástroj, ktorý má vláda na rastúci trend spotrieb energií je zaťažiť danú komoditu spotrebnou daňou. Každá firma má dnes možnosť získať z eurofondov finančné prostriedky na obnovu resp. každý projekt, ktorý bude prinášať úsporu energetickej zaťaženosti má možnosť získať dotáciu.[7]

Tabuľka č. 1 uvádza vývoj podielu environmentálnych daní na celkových daňových príjmoch v SR (%) v rokoch 2000 – 2010.

Tabuľka č. 1: Vývoj podielu environmentálnych daní na celkových daňových príjmoch v SR (%)



Zdroj: Eurostat, spracoval: SAŽP

Podiel environmentálnych daní na celkových daňových príjmoch v SR v rokoch 2000 - 2010 má kolísajúci trend. Podiel environmentálnych daní na celkových daňových príjmoch v roku 2010 dosiahol 6,65 %, najvyšší podiel environmentálnych daní na celkových daňových príjmoch bol dosiahnutý v roku 2004 (7,94 %).[8]

Počas posledného desaťročia Slovensko rozšírilo používanie ekologických daní zvýšením daní palív v doprave a rozšírením základu energetickej dane. Napriek tomu, z dôvodu relatívne nízkeho daňového zaťaženia, predstavovali v roku 2009 environmentálne dane 6,6 % z celkových daňových príjmov (čo je nad priemernou hodnotou európskych krajín OECD) a 1,9 % HDP (čo je pod priemernou hodnotou európskych krajín OECD).

Environmentálne škodlivé dotácie boli zredukované v sektoroch poľnohospodárstva a energetiky. Avšak zvýhodnené zdaňovanie energeticky náročných priemyselných odvetví

[7] Spracované podľa Výber environmentálnych daní v EÚ je najnižší za posledných 10 rokov. Dostupné na: < http://www.euractiv.sk/danova-politika/clanok/vyber-environmentalnych-dani-v-eu-je-najnizsi-za-poslednych-10-rokov>

[8] Zdroj: Enviroportál : http://www1.enviroportal.sk/indikatory/detail.php?id_indikator=4565

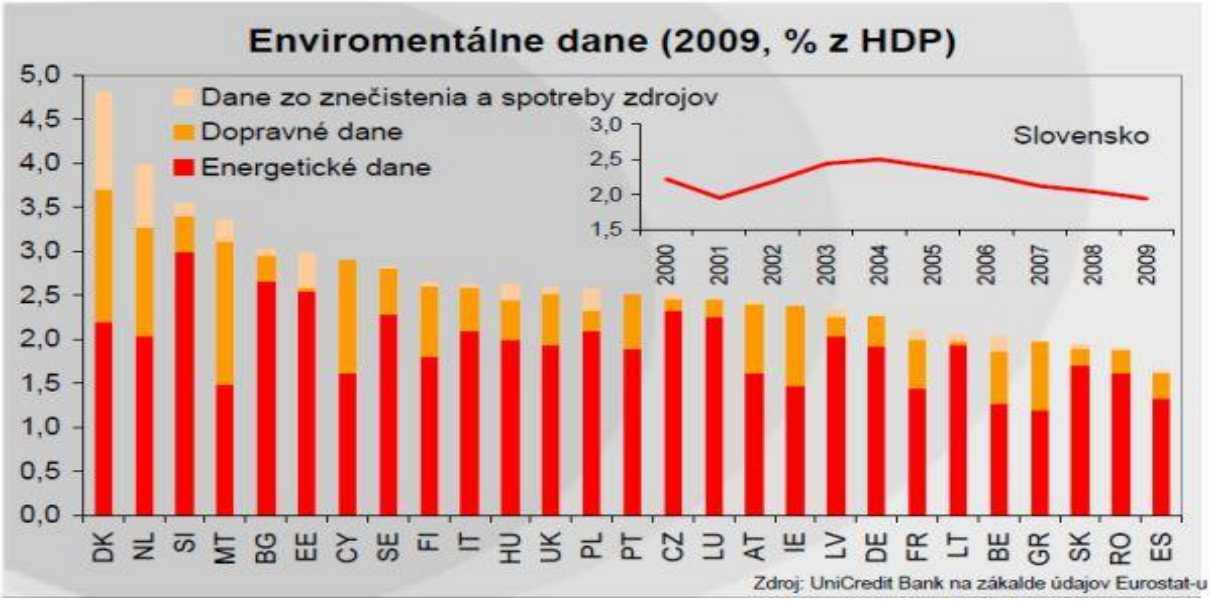
poskytuje stimuly na zvyšovanie spotreby energie. Podporuje sa výroba elektriny z domáceho hnedého uhlia za účelom zníženia závislosti od dovozu energie a zo sociálnych dôvodov, čím sa podporuje používanie tohto relatívne viac znečisťujúceho energetického zdroja. To boli dôvody používania tohto relatívne znečisťujúceho zdroja energie. Širšie využívanie environmentálnych daní a znižovanie dotácii, ktoré škodia životnému prostrediu, by mohlo pomôcť znížiť schodok verejných financií, ktorý vzrástol na 8 % HDP v roku 2010 a zvýšiť účinnosť a efektívnosť environmentálnych opatrení.[9]

Na základe údajov z roku 2009 sa zdá, že v porovnaní s ostatnými krajinami EÚ na Slovensku stále existuje priestor pre zvyšovanie tohto typu daní. Podľa údajov Eurostatu bol výber environmentálnych daní vzhľadom na veľkosť ekonomiky (HDP) v roku 2009 na Slovensku tretí najnižší v rámci EÚ (nižší bol v Rumunsku a Španielsku). V posledných rokoch ich výber dokonca pozvoľna klesá (viď tabuľku č. 2).

Vo väčšine krajín EÚ najväčšiu časť environmentálnych daní tvoria energetické dane (prevažne spotrebné dane na pohonné hmoty). Vo výbere tohto typu daní sa Slovensko síce radí medzi krajiny s nižším výberom, za priemerom EÚ však výraznejšie nezaostáva (1,7 % z HDP na Slovensku vs. 1,8 % z HDP priemer EÚ).

Ďalším typom environmentálnych daní sú dane súvisiace s dopravou, prevažne cestná daň. Patria sem však aj dane v leteckej doprave, či špeciálne dane pri kúpe automobilov (napríklad pri dovoze). Výber týchto daní je na Slovensku štvrtý najnižší v rámci EÚ (vzhľadom na veľkosť ekonomiky). Kým v krajinách EÚ sa v priemere vyberie na tomto type daní 0,53 % z HDP, na Slovensku je to len 0,20 % z HDP. Nižší výber ako Slovensko mali v roku 2009 len Česká republika (0,14 % z HDP), Estónsko a Litva (zhodne 0,04 % z HDP). Zdá sa teda, že v porovnaní s ostatnými krajinami v tejto oblasti existuje na Slovensku priestor pre zvýšenie niektorých daní.

Tabuľka č. 2 Výber environmentálnych daní v % HDP – rok 2009



Zdroj: Hospodárske noviny http://m.hnonline.sk/c3-55239490-kw0000_d-vyssie-danie-vlada-sa-moze-ucit-od-europy [31. 3. 2012]

Poslednými dvoma typmi environmentálnych daní, ktoré sú však zatiaľ vo väčšine krajín EÚ stále veľmi málo zastúpené, sú dane zo znečistenia (ovzdušia, vody, ale aj odpadu,

[9] OECD Environmental Performance Review of the Slovak Republic, www.oecd.org/env/countryreviews/slovakia

či nadmerného hluku) a dane zo zdrojov (spotreby vody a ťažby dreva a nerastných surovín). Keďže potreba konsolidácie verejných financií prechádza naprieč takmer všetkými krajinami EÚ, je možné, že sa vlády niektorých krajín vyberú aj smerom zavádzania, či zvyšovania týchto, zatiaľ nie veľmi častých, daní. Najvyšší výber z tohto typu daní majú Dánsko a Holandsko. [10]

NEGATÍVA A POZITÍVA ZAVÁDZANIA EKOLOGICKÝCH DANÍ

Hlavným prínosom ekologických daní je efektívnejšie a šetrnejšie využívanie prírodných zdrojov a technológii, ktoré sú pre životné prostredie menej škodlivé, čím dochádza k jeho zlepšovaniu.

Za sociálny prínos možno považovať zníženie platieb na sociálne a zdravotné poistenie, ktoré vedie k zvýšenej motivácii zamestnávateľov a ďalších podnikov k vytváraniu nových pracovných miest. Tým by sa mal zabezpečiť zvýšený dopyt po statkoch a službách náročných na ľudskú prácu a následne k podpore zamestnanosti.

Prínosom je aj celková inovácia technológii a obmedzenie takých technológii, ktoré sú škodlivé pre životné prostredie a nahradenie takými technológiami, ktoré sú šetrné k životnému prostrediu, čím prichádzajú na trh nové firmy zaoberajúce sa výrobou takýchto technológii.

Za negatívum možno považovať nižšiu konkurencieschopnosť domácich výrobcov v medzinárodnom meradle (najmä tých energeticky náročných). Podnikatelia majú strach, že z energetických produktov sa stanú regulátory trhu a nežiaduce nástroje ovplyvňujúce hospodársku súťaž. Tento problém sa snaží EÚ odstraňovať minimálnou sadzbou energetických komodít.

Jedným z najsilnejších hlasov proti zavedeniu ekologickej daňovej reformy sú však obavy dopadov tejto reformy na sociálne slabé domácnosti, ktorým sa na základe ekologických daní zvýšia náklady na elektrinu, zemný plyn a kúrenie. V prípade zvýšenia ceny si budú tieto skupiny ľudí musieť nájsť iné komodity, ktorými budú substituovať, vzhľadom na stále vysoké ceny biopalív a dreva sa môže začať spaľovať odpad, ktorý domácnosti produkujú, čo môže pôsobiť kontraproduktívne a situáciu životného prostredia ešte zhoršiť.

ZÁVER

Ľudstvo v posledných desaťročiach zažíva nevídaný rast a prosperitu, pri ktorej sa od roku 1970 svetová ekonomika viac ako strojnásobila a populácia narástla o viac ako 3 miliardy. Tento rast je však sprevádzaný znečisťovaním životného prostredia a úbytkom prírodných zdrojov. Súčasný model rastu a nehospodárne využívanie prírodného bohatstva by mohli zásadným spôsobom narušiť vývoj ľudstva.

V nasledujúcich desaťročiach bude obyvateľstva pribúdať a s ním aj dopyt po nových produktoch, po energiách, vďaka ktorým je možné tieto produkty vyrábať a preto je dôležité, aby spoločenstvá a jednotlivé krajiny hľadali spoločne nové zdroje a technológie aby ďalšie generácie mohli žiť v dôstojnom a život neohrozujúcom prírodnom prostredí na aké majú podľa ústav všetkých štátov právo.

Ekologické dane a podobné ekonomické prostriedky environmentálnej politiky sú preto dôležité, aby podporovali zodpovedné správanie ako výrobcov tak aj spotrebiteľov. Skutočnosť, že dopad uplatnenia environmentálnych daní na podnikateľskú sféru je spravidla odlišný predpokladá uplatňovať vhodné korekčné mechanizmy (zmiernenia, kompenzácie). Ich uplatnením je možné zosúladiť ekonomické a environmentálne ciele v smere podpory

[10] Hospodárske noviny http://m.hnonline.sk/c3-55239490-kw0000_d-vyssie-danie-vlada-sa-moze-ucit-od-europy

hospodárskeho rastu, ale i procesu prispôsobenia štruktúry ekonomiky v smere trvalo udržateľného-rozvoja.

Ekonomické nástroje využívané štátom na zabezpečenie ochrany a tvorby životného prostredia, ako aj zabezpečenie trvalo udržateľného rozvoja krajiny, nie sú však dostatočným prostriedkom na uvedomenie si dôsledkov znečisťovania životného prostredia, pre firmy a organizácie. Poplatky za znečisťovanie, dane, odplaty, penále, pokuty, to všetko nevyrieši problém znečisťovania životného prostredia, dôležitá je preto environmentálna výchova vo všetkých oblastiach života spoločnosti.

Veľa firiem nevenuje pozornosť environmentu, ale uprednostňuje ekonomický rast a rozvoj firmy cez finančné nástroje. Dôležitým nástrojom úspešnosti firiem je však aj získanie konkurenčnej schopnosti, ktorú môžu podniky dosiahnuť práve pozitívnym postojom k ochrane životného prostredia prostredníctvom implementácie systému environmentálneho manažérstva. Tento systém sa dnes stáva súčasťou podnikovej politiky firmy a integrálnou zložkou celého systému riadenia podniku.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] STRÁŽNICKÁ, V. 1999. Zmluva o Európskej únii. Platné znenie Zmluvy o Európskej únii a Zmluvy o založení Európskeho spoločenstva. SAP, Bratislava, 207 s.
[2] http://www.dutchdailynews.com
[3] http://www.euractiv.sk
[4] http://www.eurostat.sk
[5] http://www1.enviroportal.sk
[6] http://m.hnonline.sk
[7] http://hnutiduha.cz
[8] http://www.independent.co.uk

Príspevok bol spracovaný v rámci grantovej úlohy VEGA č. 1/0754/11 *Nové trendy v medzinárodnom zdanení a ich vplyv na zdanenie podnikateľskej sféry*.

ANALÝZA PROCESOV

Martina Džubáková[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Manažment procesov, Proces, Procesná mapa, Analýza procesov, Mapovanie procesov.

JEL Klasifikácia
M19, M10

ABSTRAKT
Thorough process analysis is a prerequisite to process management. It is part of the everyday manager's work. Essential is the selection of appropriate tools for management and analysis of business processes. This corresponds to a high interest of the professional community on methods and tools for process management. Their implementation in companies brings bigger or smaller modification of the methods of process analysis. The variability and frequent application of process management tools and methods is growing. Nowadays a major role is played by Business Process Management software tools that significantly determine the process analysis procedure in enterprises.
Aim of this article is to provide guidance and assistance in choosing the appropriate management tool for the analysis of process and briefly describe the tools selected process analysis and mapping processes.

PROCESY POD LUPOU

Procesná analýza je hlavným predpokladom riadenia, kontroly a zlepšovania podnikových procesov. Je súčasťou každodenných činností manažéra. Výber vhodných nástrojov pre riadenia a analýzu procesov podniku je pre efektívne riadene procesov kľúčovým. Tomu zodpovedá rastúci záujem laickej aj odbornej verejnosti o metódy a nástroje procesného riadenia. Ich implementácia v podnikoch so sebou prináša ich väčšie či menšie modifikácie, teda variabilita a aplikácia nástrojov a metód procesného riadenia neustále rastie. Dôkazom širokého záujmu môže byť stále rastúci počet internetových odkazov pojmu „Procesná mapa"[2]. V novembri 2012 bol výsledok 1 540 000 odkazov v slovenčine (k 31.12.200 bol počet odkazov 283), či 98 000 00 odkazov v anglickom jazyku (k 31.12.2000 bol výsledok 4 210 000). Významnú úlohu tu zohrávajú softwarové nástroje pre podporu riadenia podnikových procesov, ktoré podmieňujú postup procesnej analýzy a zvolené nástroje (počet odkazov Mapovanie procesov pomocou software je v novembri 2012 v počte 63 200 výsledkov, odkazov pre Process Managemet Software je 174 000 000). Vzhľadom na uvedené skutočnosti, cieľom článku je poskytnúť pomoc pri výbere vhodného manažérskeho nástroja pre analýzu procesov a stručne priblížiť vybrané nástroje procesnej analýzy a mapovania procesov.

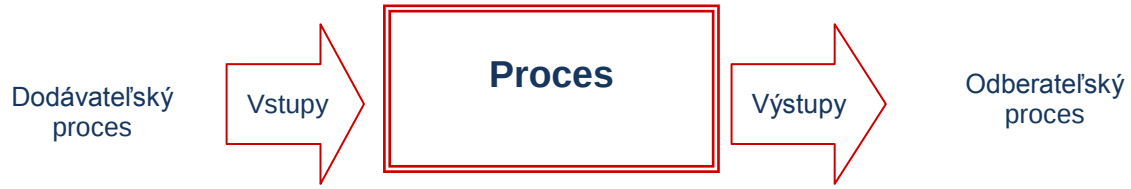
PROCES

Proces je v oblasti podnikového manažmentu jedno z najčastejšie skloňovaných pojmov. Procesy sú alfou a omegou modernej organizácie, sú srdcom podnikania a zlepšovania.

[1] Ing. Martina Džubáková, PhD., martina.dzubakova@euba.sk, Katedra manažmentu výroby a logistiky, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave.
[2] Procesná mapa je grafickým zobrazením procesného systému podniku. Vyhľadávač Google.

Existuje mnoho definícií pojmu proces. HAMMER[3] popisuje proces ako organizovanú skupinu vzájomne súvisiacich činností, ktoré spoločne vytvárajú hodnotu pre zákazníka. Neskôr ho definuje ako súbor činností, ktorý vyžaduje jeden alebo viac druhov vstupov a tvorí výstup, ktorý má pre zákazníka hodnotu[4]. Ďalší autori definujú proces ako súbor previazaných činností, ktoré vstup, transformujú ho a vytvoria výstup[5], lebo ako jednoducho štruktúrovaný, merateľný súbor činností navrhnutých za účelom vytvorenia špecifického produktu pre konkrétneho zákazníka alebo trh[6]. Ďalší autori charakterizujú proces ako úplne a dynamicky koordinovaný súbor spolupracujúcich a transakčných činností, ktoré poskytujú zákazníkom hodnotu[7]. Filip Šmída uvádza takúto definíciu: „Proces je organizovaná skupina vzájomne súvisiacich činnosti alebo subprocesov, ktoré prechádzajú jedným alebo viacerými útvarmi či jednou (podnikový proces) alebo viacerými spolupracujúcimi organizáciami (medzipodnikový proces), ktoré spotrebovávajú materiálne, ľudské, finančné a informačné vstupy a ktorých výstupom je produkt, ktorý má hodnotu pre externého alebo interného zákazníka.“

V súčasnosti najpoužívanejšiu definíciou procesu poskytuje norma EN STN ISO 9000:2001 Manažérstvo kvality, Základy a slovník, kde proces je súbor vzájomne súvisiacich alebo vzájomne pôsobiacich činností, ktoré transformujú vstupy na výstupy. Proces teda pozostáva zo sledu činností, ktoré umožňujú naplniť požiadavky interného a externého zákazníka (Obrázok 1. Grafické znázornenie procesu podľa normy ISO 9000:2001).



Obrázok 1: Grafické znázornenie procesu podľa normy ISO 9000 (zdroj: ISO 9000:2001 Manažérstvo kvality, Slovník.)

Ďalšie charakteristiky procesu:

Operácia ako základná zložka procesu zahŕňa uzavretý súbor postupných činností s presne vymedzenou funkciou (napr.: frézovanie, zváranie, sústruženie).

Činnosť, resp. súbor činností tvorí jednu operáciu. Pri jednoduchých procesoch môžeme považovať činnosť za zhodnú s operáciou.

Vstup procesu predstavuje stav objektu pred pôsobením procesu. Vstupom procesu môže byť napr. prijatá objednávka, prijatá faktúra, alebo príkaz či plán. Vstup procesu sa stáva predmetom pôsobenia procesu.

Výstup procesu je stav objektu po pôsobení popisovaného procesu (napr. uhradená alebo vrátená faktúra, odoslaná pošta, vybavená alebo zamietnutá žiadosť, vyskladnený materiál, hotový výrobok, pracovník prijatý na pracovné miesto, vyškolený pracovník, fungujúce zariadenie).

---

[3] Hammer, M.- Champy, J. 2000: Reengineering – radikální proměna firmy, Manifest revoluce v podnikání, 3. vydaní, Praha: Management Press, 2000, 212 s. ISBN 80-7261-028-7

[4] Hammer, M.- Champy, James. 1995: Rengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání. Praha : Management Press, 1995. ISBN 80-85603-73-X.

[5] Carr, D. and Johansson (1995), Best Practices in Reengineering: What Works and What Doesn't in the Reengineering Process, McGraw-Hill, New York, NY, ISBN-13: 978-0070112247

[6] Davenport,T.1993: Process Innovation: Reeengineering Work through Information Technology. Harvard : Harvard Business School Press, 1993. ISBN 0875843662.

[7] SMITH, H., FINGAR,P. 2003. Business Process Management (BPM): The Third Wave (Tampa, FL: Meghan-Kiffer Press, 2003, ISBN: 0929652339

Zdroje procesu predstavujú všetky zdroje (nie vstupy) nevyhnutné pre výkon procesu. Základným zdrojom je vždy vykonávateľ aktivity (človek). Ostatné zdroje sa od vstupov, líšia hlavne tým, že nie sú v procese spotrebované a modifikované (s výnimkou bežného opotrebenia a únavy) môžu byť používané v iných procesoch alebo opakovane v tom istom procese.
Hranica procesu je miesto, kde do prvej, alebo inej činnosti daného procesu vchádza vstup od zákazníka, dodávateľa alebo iného interného podnikového procesu (interného zákazníka). A miesto, kde z poslednej činnosti procesu, alebo inej činnosti procesu vychádza výstup do ďalšieho procesu alebo pre zákazníka.
Vlastník procesu je osoba, ktorá zodpovedá za celý proces, definuje zodpovednosti za jednotlivé čiastkové aktivity a je zodpovedná za dodržiavanie uvedených postupov. Vlastníctvo procesu znamená proces navrhovať, identifikovať, merať, hodnotiť a zodpovedať za jeho efektívny priebeh. Vlastník procesu „riadi“ vedúcich jednotlivých tímov, z ktorých je proces zložený. Slovo „riadi“ však môžeme chápať skôr vo význame koordinuje, alebo koučuje, pretože procesné riadenie je založené na spolupráci a vzájomnej komunikácii. V úspešných firmách je na vlastníkov procesov nahliadané ako na manažérov[8], od ktorých sa očakáva vizionársky prístup, majú vo firme dôveru a sú poverení riadením procesov alebo priamo stotožnení s procesmi alebo subprocesmi, ktoré majú byť zdokonalené. Ďalej by mali mať skúsenosti v používaní moderných manažérskych technik, mali by byť ochotní venovať nemalé množstvo času projektom zameraným na zdokonaľovanie procesov a výborne komunikovať s ostatnými zamestnancami firmy vrátane udržovania vynikajúcich vzťahov s vrcholovým manažmentom.
Vykonávateľ procesu (tiež operátor) - osoba, ktorá vykonáva určitú aktivitu. Vykonávateľ by mal byť jednoznačne identifikovaný, nie je vhodné používať všeobecné označenia.

Uvedené pojmy a ich definícia sa môžu čiastočne líšiť podľa konkrétnej metodiky analýzy procesov. Každý proces je súčasťou podnikového systému a výstupmi ovplyvňuje jeho celkovú výkonnosť a často (u hlavných a niektorých pomocných procesov) priamo kvalitu produktu. Vstupmi do procesu sú zvyčajne výstupy z iných procesov (interní dodávatelia procesu), alebo prichádzajú z externého prostredia podniku (**externí dodávatelia** procesu - zákazník, dodávateľ surovín, štát, mesto, informácia z médií a pod[9]). Výstupy z procesu sú vstupy do iných interných procesov (**interným zákazníkom)** procesu, alebo do externého prostredia konečnému zákazníkovi, dodávateľovi, mestu, štátu a pod. (**externí zákazník procesu**).

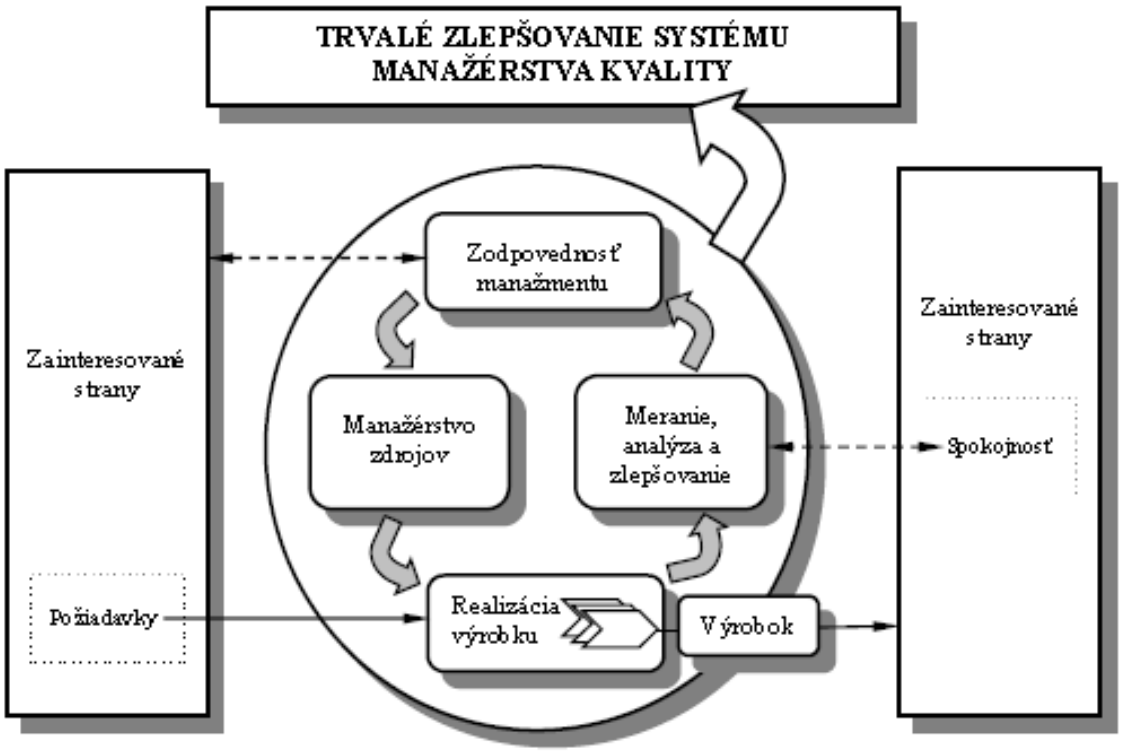
KLASIFIKÁCIA PROCESOV

Existuje niekoľko hľadísk klasifikácie procesov. Jednou z možností je klasifikácia procesov na **vnútropodnikové** a **externé** procesy. Externé procesy sú zamerané **na externého zákazníka** (alebo tiež procesy, zamerané na predaj produktu a zaistenie jeho úspechu na trhu) a interné procesy sú zamerané na **interného zákazníka** (alebo tiež procesy zaisťujúce realizáciu produktu). Medzi procesy zamerané na externého zákazníka patrí napríklad plnenie objednávky, predaj produktov, prieskum trhu, riadenie značky.
Procesy **materiálne, informačné** a **procesy záväzkov a vzťahov**[10]. Materiálne procesy premieňajú suroviny v hotové výrobky alebo polotovary. Základnými činnosťami sú tu výroba, doprava, skladovanie a kontrola. Informačné procesy popisujú získavanie, ukladanie, premenu a zobrazenie neštruktúrovaných i štruktúrovaných dát (informácií) a znalostí. Tu

[8] FIALA, J., MINISTR, J. Průvodce analýzou a modelováním procesů.2003.str. 41
[9] *Norma ISO 9000: 2000 - Systémy manažérstva kvality – Základy a slovník*
[10] SMITH, Howard a FINGAR, Peter. 2003. Business Process Management: The Third Wave. Tampa : Meghan-Kiffer Press, 2003. ISBN 0-929652-33-9.

kľúčové činnosti obsahujú posielanie, počítanie, transakcie, doručovanie, vyvolávanie, rozhodovanie, ukladanie a dotazovanie. Procesy záväzkov a vzťahov zaisťujú interakciu medzi zákazníkmi a partnermi. Ide teda o procesy komunikácie a spolupráce. Ako podstatné činnosti sú uvádzané napr. ponúkanie, odmietanie, navrhovanie, zamietania a merania.

Michael Hammer[11] preferuje rozdelenie na procesy **transakčné, vývojové, podporné, infraštruktúrne, riadiace a medzipodnikové**.
Iný v súčasti najpoužívanejší pohľad na klasifikáciu procesov ponúkajú systémy manažérstva kvality (Norma ISO 9000 – Systémy manažérstva kvality. Základy a *slovník*). Podľa nej existujú štyri typy procesov, a to: procesy **riadiace**, procesy **riadenia zdrojov**, procesy **realizácie produktu**, procesy **zlepšovania**. Ich štruktúru v procesnom modeli podľa normy ISO 9001:2008 uvádza obrázok 3..
Inou možnosťou je delenie procesov na **hlavné** a **podporné**, pričom podporné procesy sa ďalej členia na **pomocné** a **obslužné**. Podobné tomuto deleniu často používané v praxi je rozdelenie procesov na **hlavné, riadiace a podporné**. Delenie poskytuje dôležité informácie o procese a napovedá, ako by mal byť riadený. Hlavným procesom sa rozumie proces, v ktorom vzniká hodnota pre firmu. Hlavný proces musí mať priamy kontakt so zákazníkom a od vzniku potreby u zákazníka až po jej uspokojenie. Podporné procesy – slúžia ako podpora hlavných procesov. Tieto procesy sú potom, na rozdiel od hlavných, najlepšími kandidátmi na outsourcing. Riadiace procesy zabezpečujú vykonávanie činnosti „distribúcie“ stratégie do systému a zabezpečovania zdrojov.



Obrázok 3: Model systému manažérstva kvality založený na procesnom prístupe (zdroj: Norma EN STN ISO 9001:2008).

Earl[12] delí podnikové procesy na **kľúčové procesy**, ktoré sú kritické pre fungovanie podniku. **Podporné procesy,** ich cieľom je podporovať kľúčové procesy. **Procesy obchodnej siete**,

[11]Hammer, M.- Champy, James. 1995: Rengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání. Praha : Management Press, 1995. ISBN 80-85603-73-X.

ktoré presahujú hranice podniku, týkajú sa dodávateľov, zákazníkov a obchodných partnerov a majú vplyv na konkurencieschopnosť podniku. **Manažérske procesy**, ktoré sú určené na plánovanie, organizovanie a riadenie zdrojov.
Edwards a Peppard[18] rozdeľujú procesy na **kľúčové procesy**, sú ohodnotené zákazníkmi procesu, ktorými sú zákazníci, dodávateľa, zamestnanci a iné osoby zainteresované na podniku. Sú to nevyhnutne procesy pre udržanie konkurencieschopnosti podniku. **Procesy infraštruktúry**, ktoré vytvárajú predpoklady pre budúce efektívne podnikanie. Týmito predpokladmi sú ľudské zdroje, postupy, technológie. **Konkurenčné procesy**, sú činnosti za účelom zlepšovania postavení oproti konkurenciu. **Oporné procesy**, nepodporujú zákazníka priamo, ale sú pre prevádzku podniku nevyhnutne a spĺňam charakteristiku procesov.
Porter[13] rozdeľuje podnikové procesy v modeli hodnotového reťazca na procesy primárne a podporne. Primárne procesy sú **hlavné** prevádzkové procesy ktorých výsledkom sú výstupy požadované zákazníkom. Medzi tieto procesy Porter zaraďuje logistiku, výrobu, logistiku, predaj, servis a služby. **Podporné procesy** umožňujú a podporujem fungovanie primárnych procesov. Medzi tieto činnosti patrí riadenie ľudských zdrojov, marketing, vývoj a výskum.
Tvorcovia metódy BSC (Balanced ScoreCard)[14] definujú rozdelení podnikových procesov podľa hodnotového reťazca zahŕňajúceho tri základne procesy) [15] na **inovačné procesy (**spadá sem výskum a vývoj ako kritické interné procesy pre konkurencieschopnú postavení podniku na trhu, **prevádzkové procesy** (vytvárajú hodnoty počnúc objednávkou a končiac dodávky tovaru alebo služby), **popredajné procesy** (služby nasledujúce po predaji výrobku alebo služby).

ANALÝZA PROCESOV

Prostredníctvom analýzy procesov identifikujeme, analyzujeme a definujeme procesy, ktoré sú potrebné pre plnenie cieľov a plánované výstupy podniku. Súčasťou analýzy procesov je tvorba procesnej mapy, pomocou ktorej je možné modelovať rôzne alternatívy novej organizačnej štruktúry, ktorá by mala kopírovať procesy v podniku.

Napriek rozmanitosti manažérskych a softwarových nástrojov pre podporu riadenia procesov možno stanoviť spoločné kroky procesnej analýzy, bez ohľadu na použitý nástroj:

Vyber procesov pre analýzu - dôležitých pre dosahovanie cieľov podniku.

Definovanie cieľov procesov – požiadaviek na systém a nadväznosti ciele procesov (požadované výstupy a kritéria výstupov).

Monitorovať a popísať procesy. Sledovať a popísať procesy podľa vybranej metodiky od začiatku po úspešnú (alebo neúspešnú) realizáciu príslušných výstupov procesu. Monitorovať a popísať trvanie procesov, počet operácii, vstupy, výstupy, zdroje procesov, ohraničenia procesov, riziká procesov a zlyhania procesov.

---

[12] HROMKOVÁ, L. Teorie průmyslových podnikatelských systémů I. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2001. 67 s., 118 s. ISBN 80-731-8038-3.
[13] PORTER, M. E. Konkurenční výhoda. 1993. str. 58
[14] BSC - predstavuje strategický systém riadenia organizácie, ktorý rozpracováva a prevádza poslanie a víziu organizácie do špecifických cieľov, do uceleného a zrozumiteľného súboru ukazovateľov finančnej a nefinančnej výkonnosti, ktoré poskytujú rámec pre posudzovanie úspešnosti stratégie a systému riadenia. Súčasne dokumentuje špecifickú stratégiu organizácie.
[15] Kaplan Robert S. – Norton David P.: Balanced Scorecard – Strategický systém měření výkonnosti podniku. Management Press, Praha 2005, ISBN 80 – 7261 – 124 – 0

Identifikácia kľúčových hráčov. Hrajú v procese rolu, teda prispievajú k tvorbe výstupu (vlastník procesu, operátori procesu).

Popis činnosti procesu. Posúdiť ich včasnosť, účinnosť a efektívnosť. Identifikovať nadbytočné a zbytočné činnosti, ktoré môžu byť odstránené, alebo vložené do ďalších činností.

Vytvorenie mapy procesov. Grafické zobrazenie jednotlivých činností a ich vzťahu k predchádzajúcim a nasledujúcim činnostiam.

Zmyslom mapovania podnikových procesov je vytvoriť abstrakciu procesu tak, aby umožňovala pochopiť všetky činnosti, vzťahy medzi rôznymi aktivitami a rolami ľudí a zariadeniami v procese. Cieľom je maximálne prispôsobiť podnikové procesy požiadavkám zákazníka, vylúčiť z podnikových procesov všetko zbytočné a maximalizovať pridanú hodnotu v podnikových procesoch. Procesná mapa by mala umožniť:[16]

Porozumenie procesu pomocou vytvorenia procesnej mapy, ktorá graficky znázorňuje prvky (objekty alebo informácie) a činnosti.

Určenie, aké činnosti má systém vykonávať na základe toho, ako je systém k dosahovaniu týchto činností navrhnutý. Toto určenie musí byť z procesnej mapy zreteľné.

Každá procesná mapa by mala byť vnútorne konzistentná a mať hierarchickú štruktúru s hlavnými činnosťami na najvyššej úrovni a detailmi, ktoré sú zobrazené na nižších úrovniach.

Pravidelné hodnotenie vývoja procesnej mapy a zaznamenanie všetkých rozhodnutí, ktoré slúži k zaisteniu toho, že procesná mapa maximálne odráža úsilie zodpovedného riešiteľského tímu.

Procesné mapovanie slúži [17] na:

identifikáciu a popis procesov podniku,

identifikáciu kritických (slabých/ brzdiacich) miest, kde dochádza len k miernemu, alebo dokonca žiadnemu pridaniu hodnoty k výstupom firemných procesov,

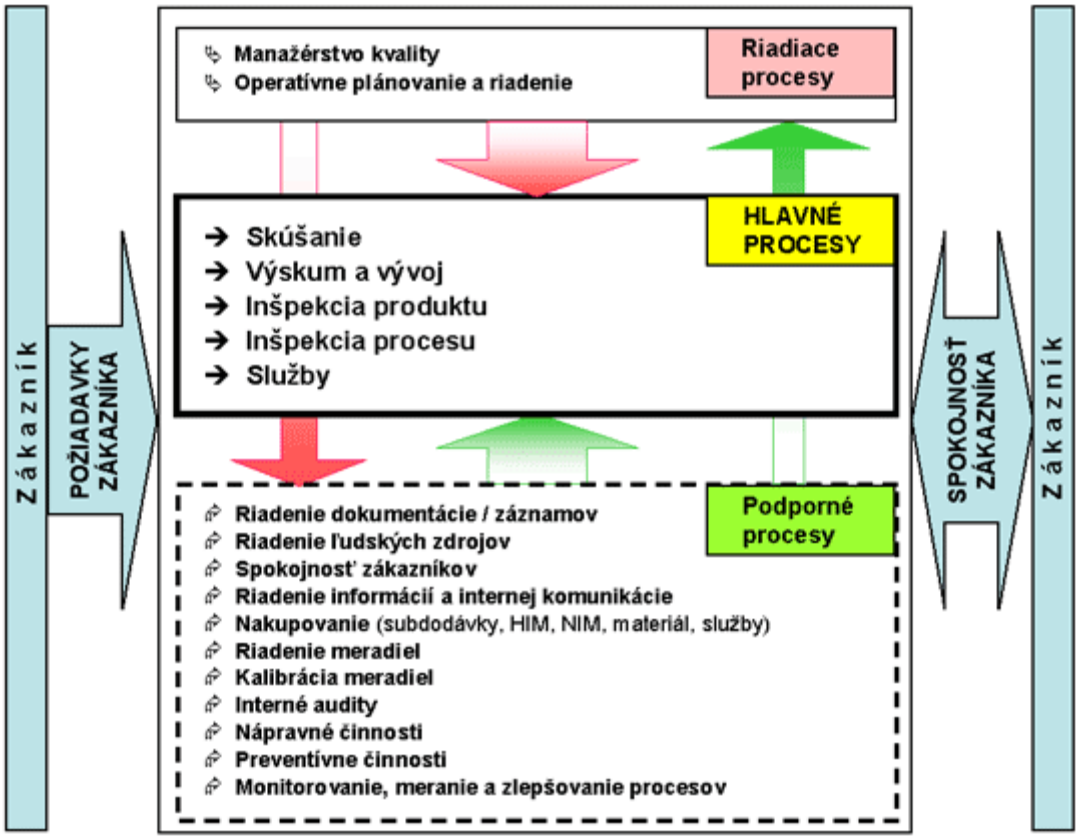
definovanie rozhraní procesov

podporu manažérov pri rozhodovaní o opatreniach pri zmene / inovácii / zlepšení procesov a systémi a pri rozhodovaní o prideľovaní zdrojov jednotlivým procesným aktivitám,

k efektívnej komunikácii, ktorá uľahčuje výmenu informácií naprieč vnútornými i vonkajšími hranicami firmy.

Tvorba procesnej mapy podniku prebieha na dvoch resp. troch úrovniach. „Vrchná“ úroveň pozostáva z mapovania systému. Ďalšie úrovne obsahujú mapovanie procesov, ich subprocesov, činností. Prvá úroveň umožňuje identifikáciu procesov potrebných pre plnenie cieľov organizácie, definovanie ich poradia a vzájomné prepojenie .

[16] FIALA, J., MINISTR, J. *Průvodce analýzou a modelováním procesů*. str. 15. 2003.
[17] FIALA, J., MINISTR, J. *Průvodce analýzou a modelováním procesů*.2003. str. 38

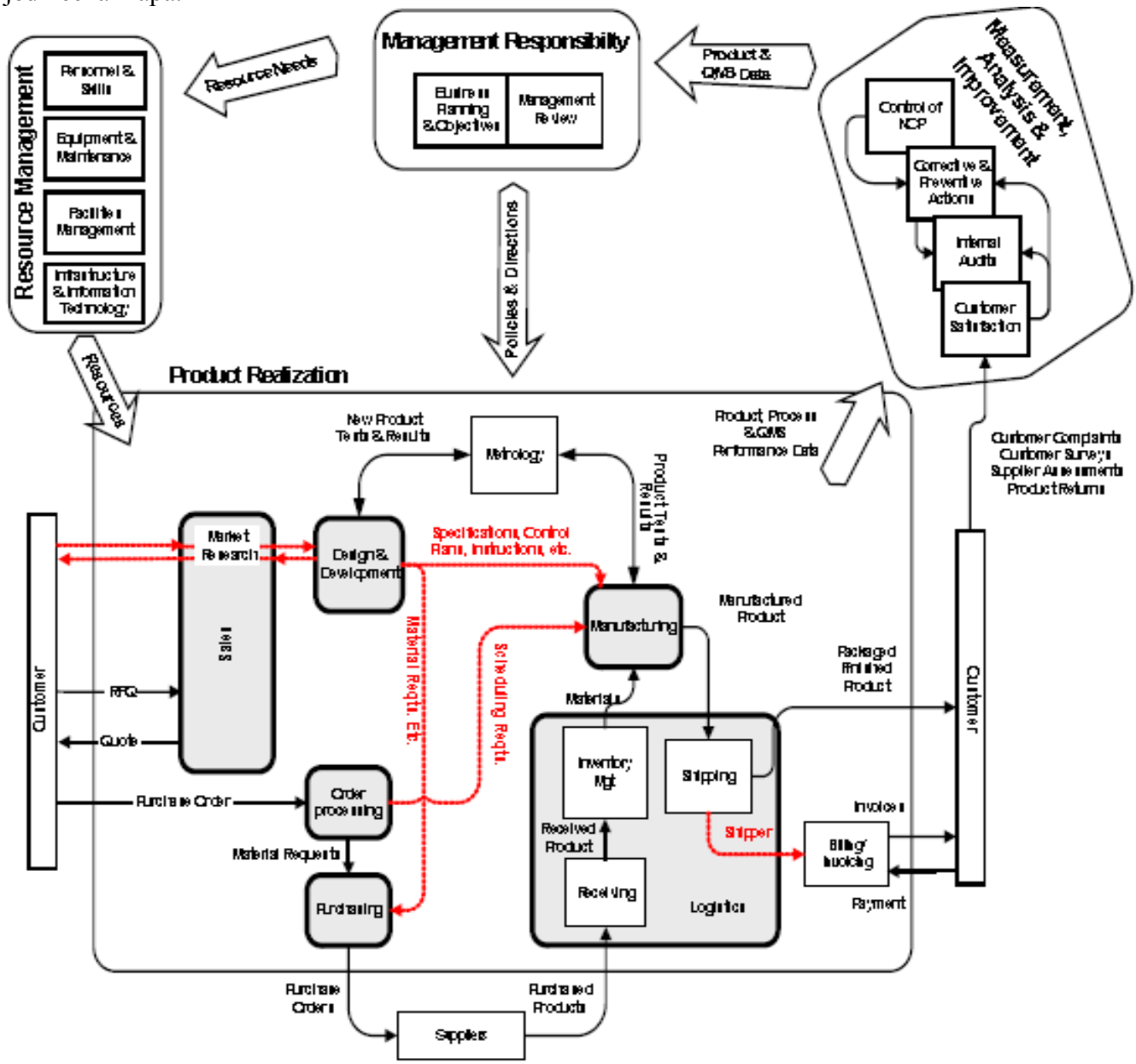


Obrázok 4: Príklad mapy procesov 1 úrovne, Slovnaft VURUP (zdroj: http://www.vurup.sk/sites/vurup.sk/archivedsite/www.vurup.sk/services/testing/quality_management/integrated_qms/slovak.html)

Nasleduje mapovanie procesov, čo umožňuje určiť v sekvencii procesov ich vzťahy formou kľúčových vstupov a výstupov. Mapovanie umožňuje organizácii pochopiť to, ako ich procesy spolupracujú s (interakcie) pri tvorbe produktu a uspokojovaní požiadaviek zákazníka. Ďalší príklad procesnej mapy uvádzame na obrázku 5. Procesy vyznačené boltom a vytieňované procesy predstavujú hlavné procesy, teda procesy tvoriace pridanú hodnotu k produktu. Na vyšších stupňoch podrobnosti umožňuje procesné mapovanie vytvoriť, znázorniť a prípadne i uskutočniť simuláciu dopadov identifikovaných príležitostí a hrozieb pre firmu. Mapovanie v druhej (a nižšej) úrovni, mapovanie jednotlivých procesov pomáha organizáciám pochopiť aktivity v rámci procesu, rovnako ako jeho väzby (vstupy a výstupy) s inými procesmi. Pri vizualizácii jednotlivých krokov procesu graficky sú i*dentifikované* nadbytočné kroky a ďalšie nedostatky, ktoré môžu byť príležitosťou pre zdokonaľovanie procesov a znižovanie nákladov.

Obrázok 9 znázorňuje príklad mapy procesu pri použití nástroja SIPOC. Procesné mapovanie na najnižšej úrovni dekompozície procesu umožňuje: určiť hranice procesu – t.j. kde proces končí a kde začína, rozpoznať obsah procesu, pomenovať proces, stanoviť účel procesu spolu s jeho vstupmi a výstupmi, vytvoriť schéma priebehu procesu, či identifikovať produkty a služby procesu. Existuje mnoho postupov pre mapovanie procesov a tvorbu procesných máp a je na organizácii vybrať vhodné metódy a súvisiace nástroje pre podporu mapovania. Odporúča sa, aby vždy boli dodržané štandardy a symbolika vybranej zobrazovacej metódy. Tým sa zabezpečí, že každý môže rozumieť procesnej mape a podieľať sa na jeho zmenách. Vizualizácia procesov by mala byť viacúrovňová, tak aby poskytovala dostatočnú detailnosť pri zobrazení činnosti a rovnako prehľadnosť pri zobrazení celého systému.

Forma vizualizácie procesov pomocou procesnej mapy je rozmanitá, podobne ako rozmanité je vnímanie podnikových systémov a preferencie manažmentu podnikov. Čo podnik to jedinečná mapa.



Obrázok 5[18]: Príklad procesnej mapy – mapa systému

Analýza procesného toku - od aktivácie procesu, teda vstupu požiadavky od zákazníka procesu (požiadavky zákazníka) po realizáciu výstupu pre zákazníka. Identifikujte plynulosť a efektívnosť tvorby pridanej hodnoty pre zákazníka a príspevok jednotlivých činností. Obsahom analýzy procesného toku je:

Hodnotenie vnútornej logiky procesu – nadväznosť činnosti, identifikácia úzkych miest, zdroje nežiaducej variability výstupov.

[18] Zdroj: ISO/TS 16949:2002 IMPLEMENTATION GUIDE, Automotive Industry Action Group, 2003

Časová analýza procesu – má prispieť ku skrátenia priebežnej doby procesov s ich dôsledkami, zníženiu zásob v reťazci, zvýšeniu reakčnej schopnosti na zákaznícke požiadavky, zníženie chýb a uvoľnenie kapacít ľudských zdrojov, strojov a zníženie vynaložených nákladov. Ide o dosiahnutie tzv. minimálnej doby trvania procesov je najnižšia možná hodnota, ktorá môže pri vykonaní daného procesu dosiahnuť. Podobne ako o minimálnom čase a minimálnych nákladoch môžeme hovoriť i o maximálnych hodnotách tohto ukazovateľa.

Hodnotenie spôsobilosti procesu - porovnávanie maximálne prípustnej variability parametrov procesu a parametrov výstupu s jeho skutočnou variabilitou dosahovanou u štatisticky zvládnutého procesu (je možno len v normovanom normálnom rozdelní početnosti sledovaného parametra).

Variantné hodnotenie procesu – skúmame varianty priebehu subprocesov daného procesu a potom varianty priebehu činností a zachytávame odlišnosti, uskutočníme kvantifikáciu jednotlivých parametrov procesov.

Redizajn procesu. Pri prvotnej analýze a následne priebežne. Prispôsobovať proces zmenám produktu a podmienkam na trhu. Cieľom je vytvorenie dynamického procesného toku, ktorého zmeny nebudú mať vplyv na efektivitu a produktivitu. **Cieľom redizajnu je v procesu** odstrániť:

zbytočne realizované činnosti,
duplicitne realizované činnosti,
neefektívne realizované činnosti,
chýbajúce činnosti,
nedostatočná spôsobilosť, kvalifikácia, úroveň zdrojov,
nedostatky vo vnútorných funkciách procesu, napr. spôsobené zlou koordináciou činností a pod.,
nedostatky vo väzbe procesov na dodávateľské procesy,
nedostatky vo väzbe procesov na zákaznícke procesy a podobne.

Pre realizáciu uvedených krokov a výbere vhodnej metodiky je potrebné ďalej zvážiť

požadovanú úroveň a podrobnosť popisu procesov, vzhľadom na metodiku,

vymedzenie predmetu a rozsahu analýzy – kľúčové procesy, celý systém,

časovú náročnosť,

podmienky zberu dát pre analýzu – existencia software, databáz, stretnutia s pracovníkmi,

potrebné náklady a zdroje, ktoré volíme vždy v súlade s vytýčenými cieľmi či očakávanými výsledkami analýzy.

1.1 NÁSTROJE PROCESNEJ ANALÝZY

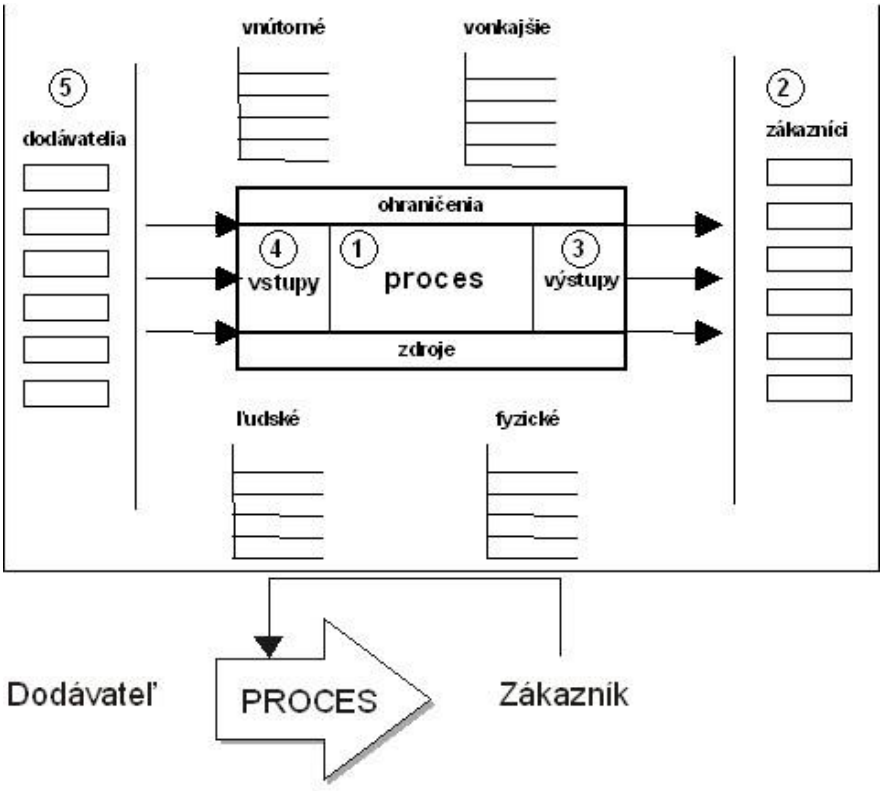
Nástroje procesnej analýzy možno klasifikovať podľa prostredia pôvodu na:

manažérske nástroje

nástroje pochádzajúce z IT sveta.

Definícia procesu podľa J. Marsha[19]

Formulár pre definovanie procesu podľa Marsha uvádzame obrázok 6.



Obrázok 6: Definícia procesu podľa MARSHA (zdroj: Mars, J.: Nástroje kvality A-Z, Inžinierske skužby s.r.o., Bratislava 1996, ISBN 80 967022-2-x

Pri definovaní procesu podľa Johna Marsha (obrázok 7) je potrebné identifikovať:

výstupy procesu – sú výsledkom transformácie vstupov, musia plniť požiadavky zákazníka na proces,

vstupy procesu – materiál, energie, informácie, ktoré sú v procese menené na výstupy,

zdroje procesu – sú faktory, ktoré sa zúčastňujú na procese, priamo sa však netransformujú na požadované výstupy (pracovné zariadenie, média a obslužné materiály, nástrojov, pracovné prostredie, ľudské zdroje v požadovanej štruktúre a kvalifikácii,

[19] *Mars, J.: Nástroje kvality A-Z, Inžinierske skužby s.r.o., Bratislava 1996, ISBN 80 967022-2-x*

ohraničenia procesu – definujú, regulujú a vymedzujú proces (legislatíva, podnikové štandardy a normy, iné záväzné pravidlá podľa charakteru procesu)

ukazovatele procesu – merateľné kritériá na sledovanie zhody procesu s požiadavkami (čas, efektívnosť, objem, chybovosť a pod.)

		Vnútorné Pracovné posty opravy	**Vonkajšie** Legislatíva Manuály zariadení		**Majiteľ procesu:** Vedúci servisu **Operátori procesu:** Mechanik	
		OHRANIČENIA PROCESU				
DODÁVATELIA		VSTUPY	Podproces: **Servis - Výmena oleja** Popis procesu: napr. príjem vozidla príprava materiálu vypustenie oleja zaistenie výpustnej nádrže naplnenie olejovej nádrže odovzdanie vozidla zákazníkovi	VÝSTUPY		**ZÁKAZNÍCI**
Zákazník Skladník Vedenie servisu	Vozidlo Servisná knižka Olej Filtre Cenník				Vozidlo odovzdané Odovdávací záznam Vymanený olej Záznam v servisnej knižke Podklady pre fakturáciu	Zákazník Fakturant
		ZDROJE				
		Ľudské Vyškolený mechanik	**Fyzické** Plniace zariadenie Zdvíhacie zariadenie Informačný systém servisu Zberač oleja Nástroje		**Ukazovatele výkonnosti:** čas zákroku, nezhody pri zákroku, spokojnosť zákazníka.	

Obrázok 7: Príklad definície procesu – výmena oleja (vlastné pracovanie)

Osnova rozhovoru pri popise rozhovoru:

Aké sú činnosti Vášho procesu?

Aká je vaša zodpovednosť?

Aké vstupy potrebujete pre tvorbu požadovaných výstupov? Kto sú dodávatelia?

Aké sú fyzické zdroje Vášho procesu? Aké sú požiadavky na fyzické zdroje?

Aké sú požiadavky na vstupy Vášho procesu? Kto je váš zákazník?

Čo vás obmedzuje, riadi?

Aké sú kritéria pre hodnotenie Vašej práce?

Aká je a aká by mala byť Vaša kvalifikácia?

AIAG (Automotive Industry Action Group) pre analýzu procesného systému odporúča dva základné nástroje

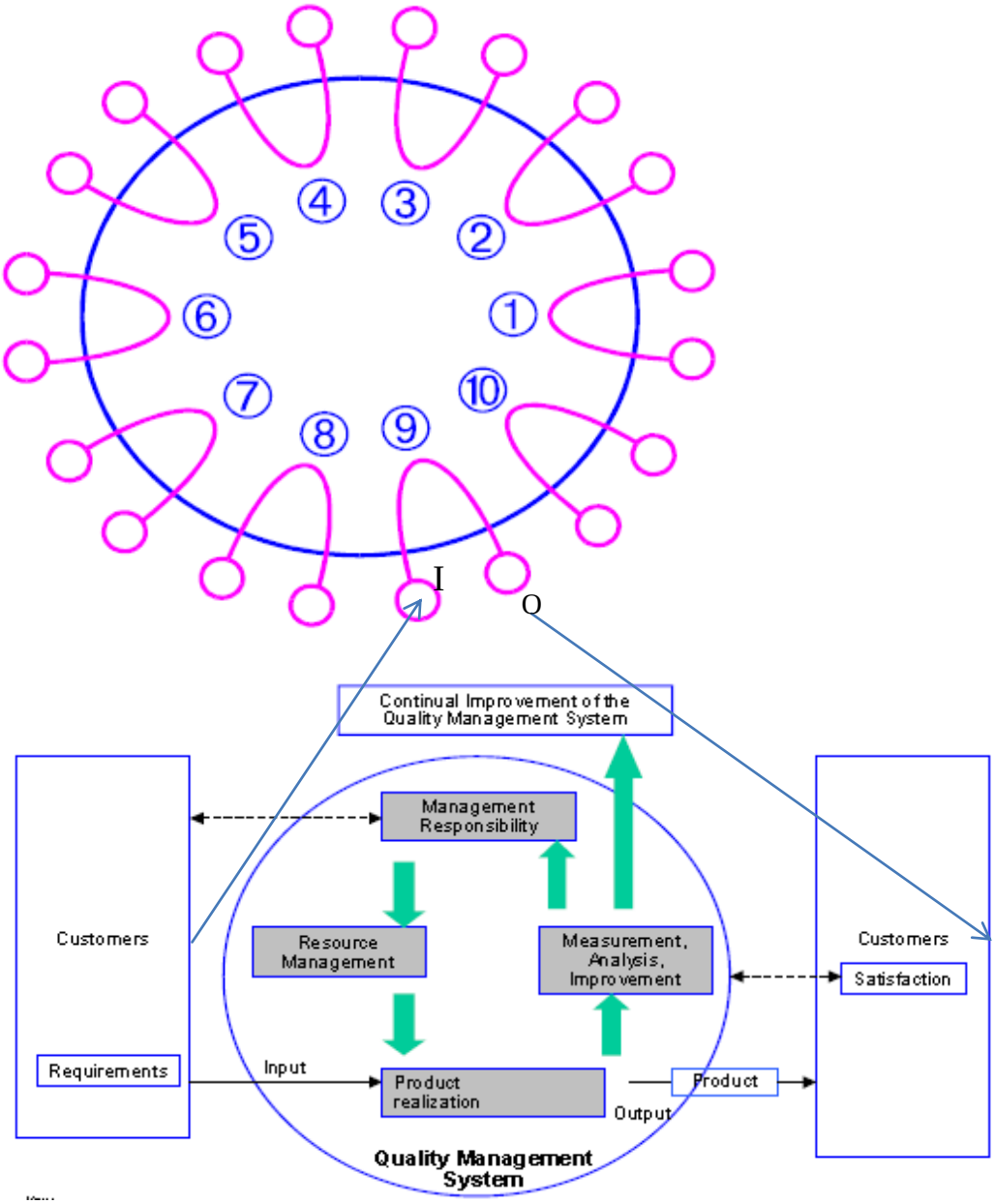
Nástroje sa v súčasti používajú hlavne v procese prípravy auditu procesu v automobilovom priemysle.

„Octopus“ diagram - Zákaznícky orientovaný procesný model
„Turtle diagram – Funkčná analýza procesu, vychádza z nástroja SIPOC.

Octopus diagram (chobotnica) je metóda procesnej analýzy systému. Zobrazuje interné a externé rozhrania medzi organizáciou a zákazníkom. "Octopus" graficky znázorňuje priame vstupy od zákazníka do organizácie a výsledné výstupy z organizácie k zákazníkovi. Nástroj „Octopus“ (Obrázok 7) predstavuje cestu ku komplexnému zákazníckemu nastaveniu systému (dodávame produkt nie výrobok, pričom súčasťou produktu sú všetky požiadavky zákazníka spojené s dodávkou).

TURTLE Diagram

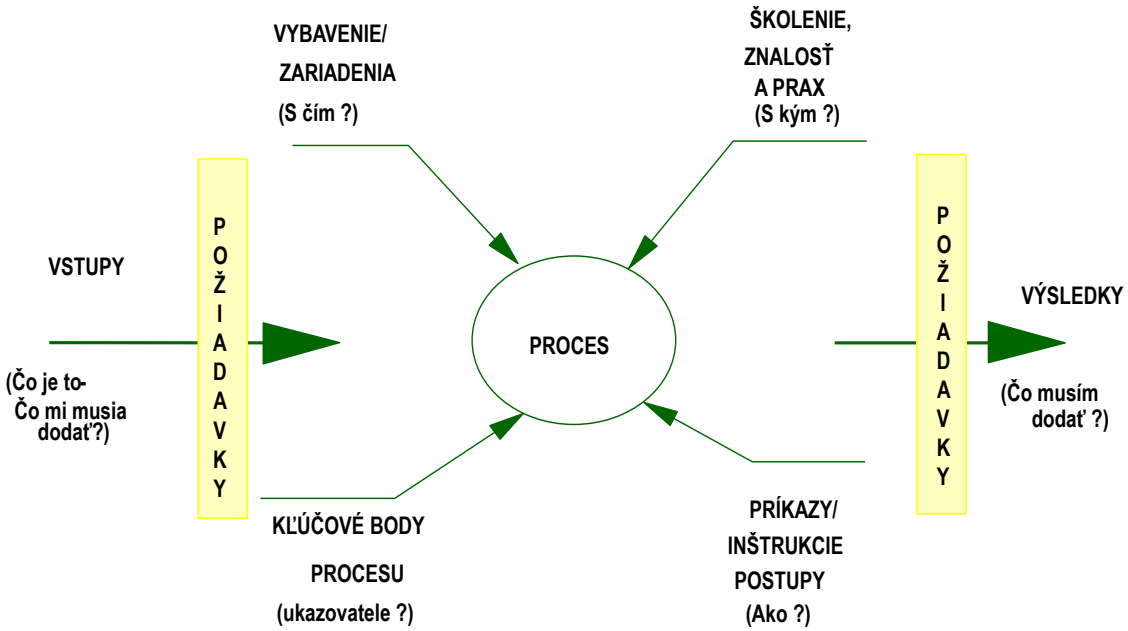
Turtle diagram (korytnačka) metóda analýzy procesu, pričom nadväzuje na Octopus. Turtle (Obrázok 8) odpovedá na 6 základných otázok potrebných pre analýzu procesu. Ako môžeme vidieť na obrázku 4 jedná sa o štyri otázky o procese a dve otázky týkajúce sa vstupov a výstupov (hlava a chvost korytnačky). Turtle diagram je hybrid medzi SIPOC a diagramom príčin a následkov. Diagram sa zaoberá tým, ako proces spĺňa požiadavky zákazníka (typicky interného zákazníka v tejto fáze). Zobrazuje stav procesu, jeho ciele, podklady pre hodnotenie efektívnosti procesu. Turtle diagram pomáha identifikovať vlastníka procesu, zodpovednosti, zdroje a kritéria výkonnosti procesu.



Obrázok 7: Octopus diagram – znázornenie vo vzťahu k modelu SMK podľa ISO 9000.

Nohy Korytnačky predstavujú piliere procesu:

Materiálne zdroje(zariadenie, materiálu, atď
Ľudské zdroje (kvalifikovaným pracovníkom)
Know-how (procesné popisy, metódy, techniky
Ukazovatele výkonnosti pre procesy predmetom skúmania.



Obrázok 7: Turtle diagram

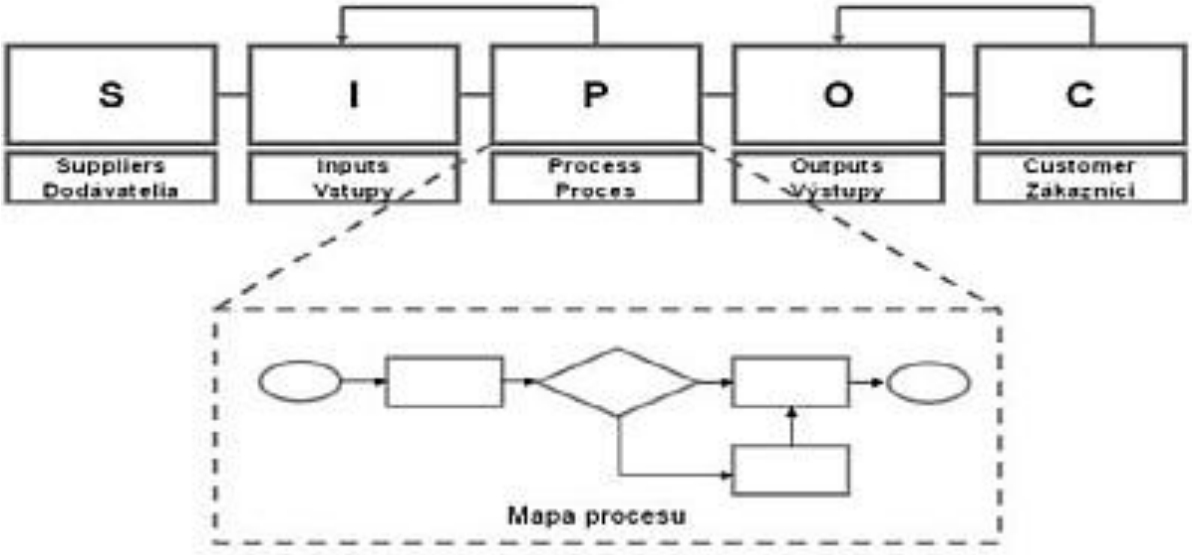
„Turtle“ chvost a hlavu predstavujú vstup a výstup procesu. Ako náhle sú všetky tieto časti umiestnené spoločne na jednej stránke môžeme vidieť všetkých hlavné atribúty procesu a jeho väzby na ostatné procesy.

SIPOC definícia procesu[20]

Definícia procesu je jedným z najjednoduchších nástrojov mapovania procesu. Umožňuje definovať požiadavky zákazníkov na proces a súčasne dokumentovať základné atribúty procesu a jeho vzťah k predchádzajúcim na nadväzujúcim procesom. **Proces** tu chápeme ako súbor vzájomne súvisiacich alebo vzájomne ovplyvňujúcich činností, ktoré transformujú vstupy na výstupy.

Jednou z metód rýchleho a prehľadného popisu procesu je M**odel procesu SIPOC** (Supplier – Input – Process – Output – Customer – Obrázok 8). Všeobecná mapa procesu SIPOC je chronologické zobrazenie najvýznamnejších udalostí alebo operácii v procese. Poskytuje základ pre definovanie procesu v zjednodušenej vizuálnej podobe. Dáva zjednodušený pohľad na celkový proces.

[20] Kučerák. D. 2007 MODEL PROCESU SIPOC. http://www.ipaslovakia.sk/sk/ipa-slovnik/model-procesu-sipoc

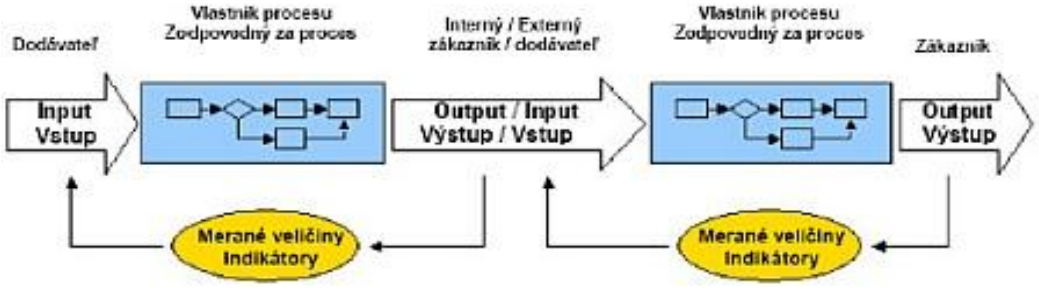


Obrázok 8: Model procesu SIPOC. Zdroj: www <http://www.ipaslovakia.sk/ slovnik_view.aspx

Jeho jednoduchosť umožní všeobecné pochopenie dynamiky procesu vo vnútri podniku, ako aj ľuďom mimo podniku.
Pri definované predpísaných atribútov procesu postupujeme odzadu, pričom:
S – dodávatelia (Supplier) - dodávatelia sú jednotlivci, oddelenia alebo organizácie, ktoré poskytujú materiály, informácie, alebo zdroje, ktoré sú spracované v procese, ktorý je analyzovaný.
I – vstupy (Input) - vstupmi sú materiály alebo informácie poskytnuté dodávateľmi. Vstupy sú transformované, spotrebované, alebo inak použité v procese.
P – proces (Process) – vyžaduje definovanie procesu a identifikáciu kľúčových krokov, ktoré prevádzajú vstupy na výstupy.
O – výstup (Output) - výstupy sú zvyčajne výrobky, informácie, služby alebo rozhodnutia, ktoré sú výsledkom procesu s kritéria ich prijatia.
C – zákazník (Customer) - zákazníci sú jednotlivci, oddelenia alebo organizácie, ktoré dostávajú výstupy, výrobky alebo služby, vznikajúce pri procese.

Každý proces je súčasťou podnikového systému a výstupmi ovplyvňuje jeho celkovú výkonnosť a často (u hlavných a niektorých pomocných procesov) priamo kvalitu produktu. Vstupmi do procesu sú zvyčajne výstupy z iných procesov (interní dodávatelia procesu), alebo prichádzajú z externého prostredia podniku (**externí dodávatelia** procesu - zákazník, dodávateľ surovín, štát, mesto, informácia z médií a pod[21]). Výstupy z procesu sú vstupy do iných interných procesov (**interným zákazníkom)** procesu, alebo do externého prostredia konečnému zákazníkovi, dodávateľovi, mestu, štátu a pod. **(externí zákazník procesu).**

[21] Norma ISO 9000: 2000 - Systémy manažérstva kvality – Základy a slovník



Obrázok 9: Model SIPOC - nastavenie indikátorov

Či proces plní zákazníkom definované požiadavky na výstupy je potrené monitorovať a merať. Potreba kontroly zhody procesu s požiadavkami zákazníckeho procesu / resp. externého zákazníka vyžaduje identifikáciu **ukazovateľov/ indikátorov procesu**[22], teda merateľných kritérií na sledovanie zhody procesu s požiadavkami (čas, efektívnosť, objem, chybovosť a pod.).

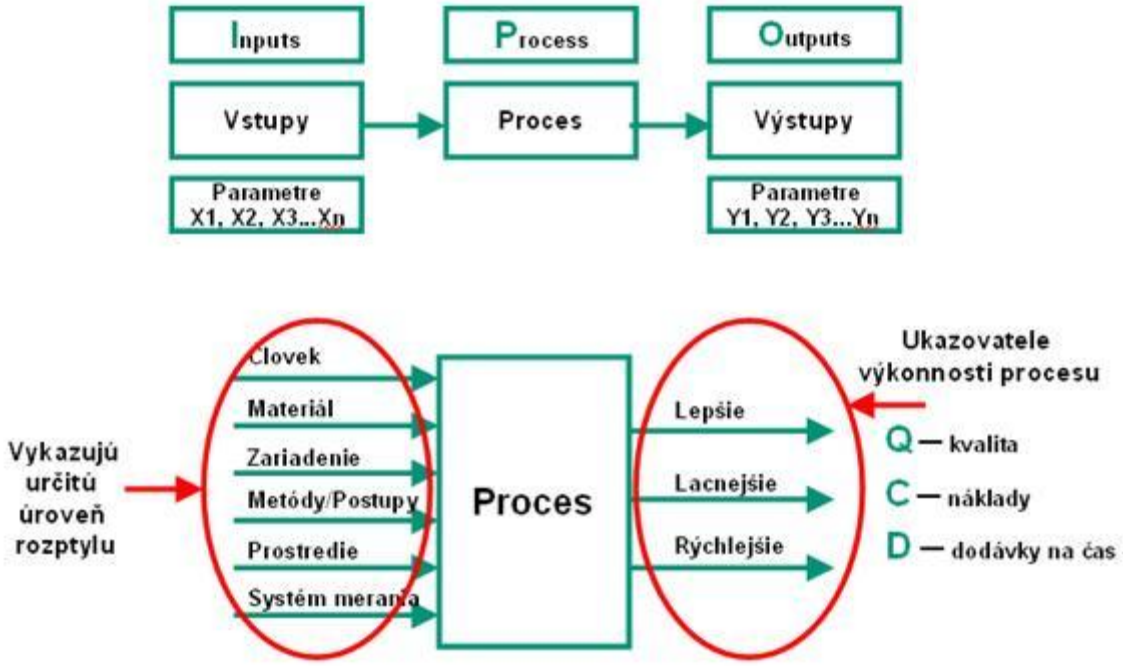
2. Diagram vstup-proces-výstup [23]

IPO diagram je nástroj na popísanie vstupov procesu, tak aby sme následne mohli riadiť výstup. Pomáha nám lepšie pochopiť súčasný stav procesu, identifikovať vstupy procesu, roztriediť ich podľa jednotlivých typov a riadiť výstup a odhaliť príležitosti na zlepšenie. Je rozvojom SIPOC metódy.

Výhody IPO diagramu:

Základná mapa procesu.
Rýchly popis procesu.
Umožňuje zamerať sa na najzávažnejšie príčiny rozptylu.
Výborný nástroj v kombinácii s ostatnými nástrojmi riadenia kvality, napr. KNE, FTA, Matica príčin a dôsledku, Ishikawa diagram.

[22] Bližšie popisujeme v kapitole 4.
[23] Košturiak,J. 2007. Analýza procesu IPO, http://www.ipaslovakia.sk/sk/ipa-slovnik/model-procesu-ipo

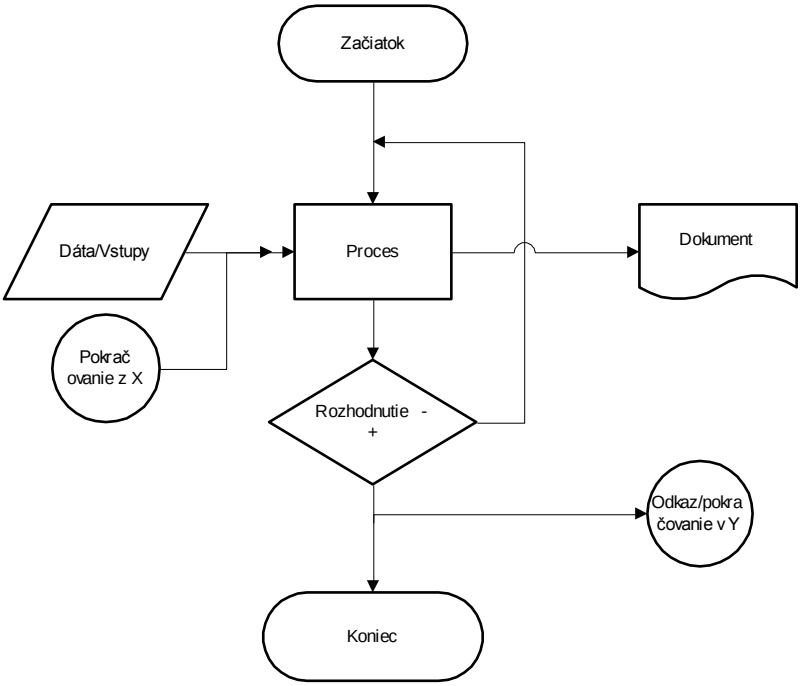


Obrázok 10: Transformácia vstupov na požadované výstupy Y= f(Xn)

2.1 Vývojový diagram[24]

Metóda vývojových diagramov je vhodná na detailnú analýzu priebehu činnosti v procese. Jeho využívanie je vzhľadom na jednoduchosť tvorby a prehľadnosť široké.
Použitie vývojového diagramu (**Flow Chart**) je možné opísať nasledujúcimi krokmi:
analýza jednotlivých krokov u existujúceho procesu,
spracovanie a nákres priebehu postupového diagramu v skúmanom procese pomocou predpísaných základných symbolov (Obrázok11).
Metóda vývojového diagramu sa bežne používa pri tvorbe dokumentácie systému manažérstva kvality. Ide o zobrazenie procesu v jednotlivých postupne na seba nadväzujúcich krokoch. V procese sa hľadajú rozhodujúce kroky, v ktorých je možné proces hodnotiť ako vyhovujúci alebo proces vrátiť do takého kroku, aby proces po oprave sa stal vyhovujúci.
Typický vývojový diagram máme znázornený na Obrázku 12.

[24] Džubáková a kol. 2011 Manažment kvality, Vybrané metódy zlepšovania kvality, Ekonóm, 2011 ISBN 978-80-225-3198-6



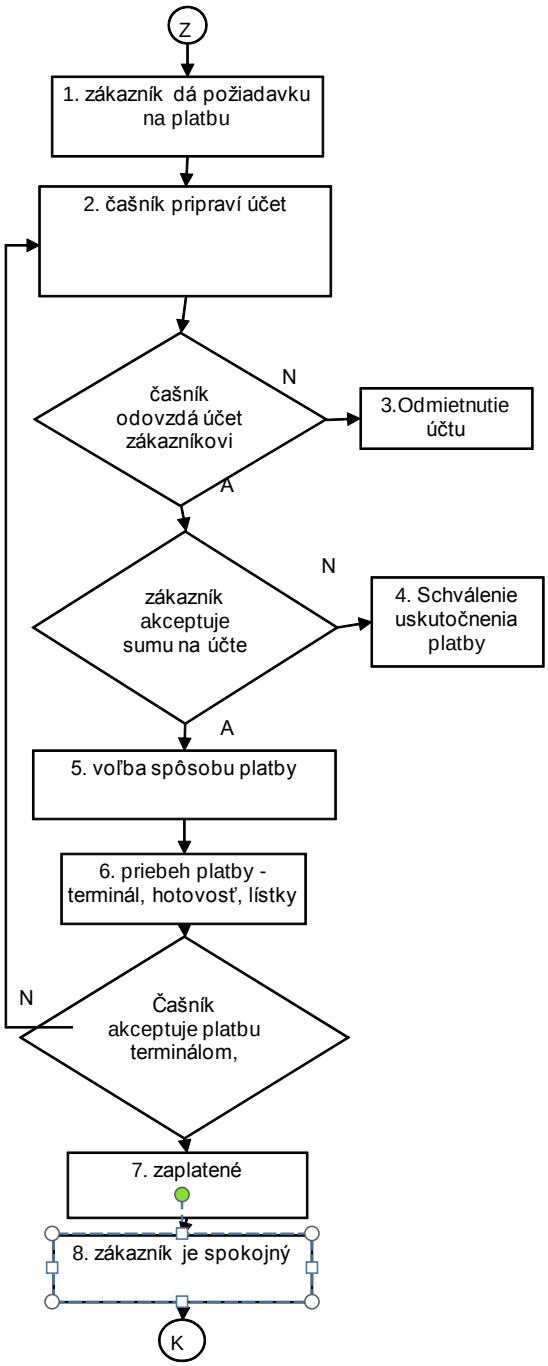
Obrázok 11: Základné symboly používané pri vývojových diagramoch

Modifikácie uvedených manažérskych nástrojov závisia od potrieb a možností podniku. Najčastejšie sa stretávame s kombináciou jednotlivých nástrojov.

2.2 NÁSTROJE ZRODENÉ V IT SVETE

Množstvo metód procesnej analýzy a mapovania procesov pochádza z nástrojov používaných na modelovanie softwarových nástrojov, alebo sú silne ovplyvnené informačnými systémami a technológiami, ktorými sú využívané. Všetky majú spoločné určité základné prvky modelu podnikových procesov: **proces, činnosť, podnet a väzba** (nadväznosť). Proces je vždy modelovaný ako **štruktúra vzájomne nadväzujúcich činností, pričom každá činnosť môže byť samostatne popísaná ako proces/ podproces**. To, či činnosť je alebo nie je popísaná ako proces, závisí na potrebe zrozumiteľnosti modelu, obmedzení možnej veľkosti modelu, používanej metódy mapovania a využívania softwarových nástrojov, nie na obsahu samotného procesu. Jednotlivé činnosti neprebiehajú náhodne, ale na základe definovaných podnetov. Takýmto podnetom môže byť vonkajšia alebo vnútorná skutočnosť. Vonkajšie podnety sa nazývajú udalosti a sú z hľadiska procesu objektívne, pretože prichádzajú z vonkajšieho okolia procesu. Vnútorné podnety sa nazývajú stavy a sú z hľadiska procesu subjektívne. Stavy predstavujú situácie, v ktorých sa daná činnosť nachádza. Činnosti procesu na seba vzájomne nadväzujú. Tieto nadväznosti činností sú popísané pomocou väzieb, ktorými sú definované rôzne typové usporiadania činností v procese.[25]

[25] ŘEPA, V. *Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování*. 2006. str.69.



Obrázok 12: Príklad vývojového diagramu procesu Platba.

V súčasnosti existuje na trhu mnoho softwarových nástrojov, vytvorených špeciálne pre mapovanie procesov. Väčšina týchto nástrojov popisuje proces a jeho aktivity pomocou grafických symbolov. Ku každému procesu či aktivite môžu byť pripojené ich charakteristiky. Nástroje pre mapovanie procesov môžeme rozdeliť do troch hlavných skupín: [26]

Nástroje znázornenia tokov - jedná sa o kresliace nástroje, ktoré sú na najnižšej úrovni a pomáhajú popísať procesy prenesením slovného popisu do grafických symbolov.

[26] FIALA, J., MINISTR, J. *Průvodce analýzou a modelováním procesů*.2003. str. 19

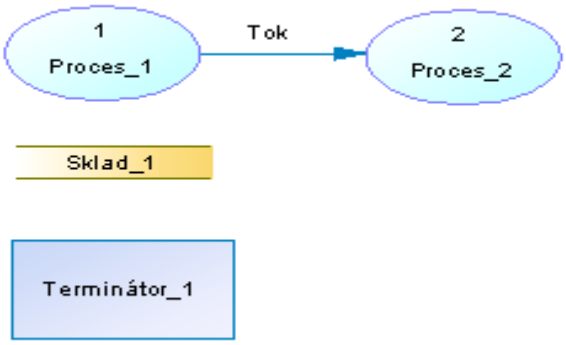
CASE nástroje – poskytujú konceptuálny rámec pre modelovanie hierarchie procesov a ich popis. Obvykle poskytujú možnosti lineárnej, štatistickej a deterministickej analýzy.

Simulačné nástroje – poskytujú hlbšiu dynamickú analýzu spojitých alebo diskrétnych údajov. Umožňujú zobraziť, ako zákazník, či iný objekt prechádza systémom. Simulačné nástroje sú väčšinou súčasťou lepších CASE nástrojov.

Uvedené nástroje sú zamerané hlavne na modelovanie procesu, sú preto zamerané na detailný popis statických a dynamických atribútov každého procesu. Pre ilustráciu uvádzame príklad tvorby Diagramu dátových tokov a ULM diagramov.

2.3 DIAGRAM DÁTOVÝCH TOKOV

Diagram dátových tokov (DFD) je nástroj pre modelovanie systému, ktorý ho zobrazuje ako sieť procesov, ktoré plnia jednotlivé funkcie a odovzdávajú si medzi sebou informácie. DFD patrí medzi najrozšírenejšie nástroje štruktúrovanej analýzy. V literatúre sú používané rôzne označenia pre DFD, ako napr. procesný model, workflow diagram, funkčný model, bublinový model. DFD podáva funkčne, resp. procesne orientovaný pohľad na systém. Pritom sa jedná o pomerne jednoduchý a intuitívny pohľad, ktorý možno spravidla jednoducho vysvetliť zákazníkovi, ktorý v oblasti modelovania nemá predchádzajúce znalosti. Týmto spôsobom môžeme modelovať nielen toky dát a informácií, ale aj toky fyzických predmetov (materiálu). Diagramy sa skladajú zo štyroch základných typov komponentov, ktorými sú „terminátory“, procesy, dátové toky a pamäte/ sklady.



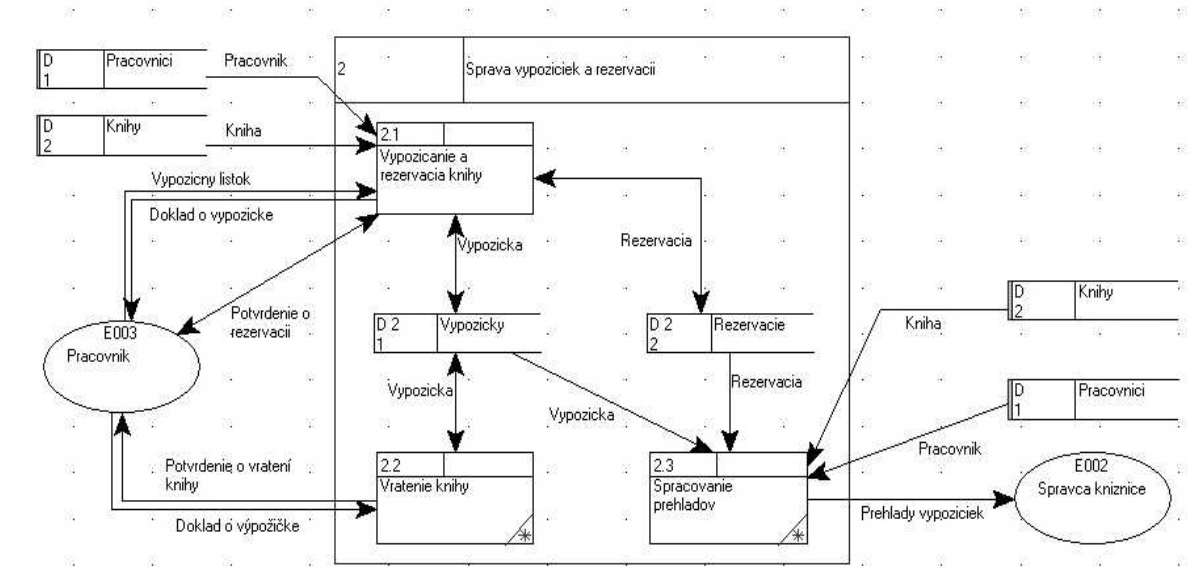
Obrázok 13: Notácia DFD

Terminátor reprezentuje v diagrame externú entitu, s ktorou systém komunikuje. Je zdrojom, resp. príjemcom všetkých informácií, ktoré do systému vstupujú, resp. z neho vystupujú. **Terminátory** sú mimo modelovaný systém a môžu nimi byť nielen osoby (Užívatelia), ale aj iné softvérové systémy alebo hardvérové zariadenia. Obsah Terminátorov nie je možné zmeniť a medzi terminátory na diagrame by nemali byť znázornené priame komunikačné toky, pretože tieto sa nachádzajú za hranicou študovaného systému a nie sú teda predmetom analýzy. V diagramu dátových tokov je terminátor graficky znázornený obdĺžnikom s názvom terminátora vnútri.
Proces predstavuje jedinú časť systému, ktorá transformuje dáta, čiže mení určité vstupy na výstupy. Je vhodné (a niektoré metodológie to aj priamo odporúčajú), aby bol každý proces označený jednoznačným identifikátorom a výstižne pomenovaný. Názvom procesu je spravidla jedno slovo, fráza alebo jednoduchá veta, ktorá vyjadruje podstatu činnosti procesu. Niekedy býva v názve procesu obsiahnuté meno osoby, skupiny osôb, oddelenie, počítača alebo mechanického zariadenia. V takom prípade označuje meno procesu toho, kto vykonáva

nejakú činnosť (transformáciu dát), namiesto toho, aby vyjadrilo podstatu transformácie. Každý proces v diagrame je buď špecifikovaný, existuje pre neho minišpecifikácia, alebo je dekomponovaný na ďalšej úrovni DFD, kde sú znázornené jeho podprocesy. Potom vznikajú tzv. viacúrovňová DFD. Proces je v diagrame dátových tokov znázornený kolieskom (elipsou) s názvom a identifikátorom vnútri.

Dátový tok znázorňuje cestu, po ktorej sa pohybujú dáta (informačné pakety) z jednej časti systému do druhej alebo medzi systémom a okolím. Dátové toky reprezentujú na rozdiel od pamäti dáta v pohybe. V niektorých prípadoch vyjadrujú toky pohyb fyzických materiálov. U reálnych systémov môžu byť v diagrame zaznamenané súčasne toky, ktoré vyjadrujú pohyb materiálu aj dát. Tok je v DFD graficky znázornený šípkou, ktorá ukazuje smer toku dát a je označená názvom, ktorý je zvolený podľa typu prenášaných informácií.

Pamäť (sklad) je pasívny prvok systému, ktorý slúži na uloženie dát za účelom ich neskoršieho spracovanie. Modeluje dáta v kľudnom stave a najčastejšie je implementovaná súborom, databáz či archívom. Meno pamäti je spravidla volené ako množné číslo od názvu uložených dát (entít). Čítanie z pamäti je nedeštruktívne, obsah pamäte sa teda nemení ak paket s informácií putuje po výstupným dátovom toku z pamäti. Pamäte teda predstavujú miesta, kde sú po určitú dobu uložené dáta, bez ale bola nejako porušené ich štruktúra, a odkiaľ môžu byť čerpané informácie o nich. Do každej pamäti vstupuje a vystupuje aspoň jeden dátový tok. V diagrame je pamäť graficky znázornená dvoma vodorovnými čiarami s názvom medzi nimi. Model podnikového procesu Výpožička knihy v notáciu DFD uvádzame na obrázku 14.



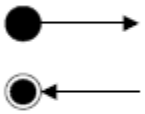
Obrázok 14: Diagram DFD – Výpožičky (Zdroj: http://www2.fiit.stuba.sk /~bielik/courses/psi-slov/slajdy/dfd2-s.jpg)

2.4 UNIFIED MODELLING LANGUAGE (UML)

Keď hovoríme o tomto nástroji, je potrebné si uvedomiť, že počiatky tohto jazyka spadajú do deväťdesiatych rokov minulého storočia a že za týmto modelovacím jazykom stojí spoločnosť OMG (Object Management Group). Prvotným cieľom tohto jazyka bola predovšetkým podpora vývoja objektovo orientovaných (programových) systémov a až neskôr prekročilo UML tento rámec a stalo sa úplne všeobecným modelovacím nástrojom. UML je grafický jazyk slúžiaci k popisu procesov (najmä softvéru). Grafická notácie je tiež veľmi vhodná pre objasnenie niektorých detailov, ktoré by inak mohli byť veľmi ľahko zanedbané. Dobre sa dá

tiež využiť pri snahe ukázať "bigger picture" (čiže niečo ako pohľad s odstupom – vrchná úroveň mapy) celého systému. UML aktuálne využíva pre modelovanie 13 základných diagramov, ktoré sú rozdelené do dvoch skupín: Diagramy štruktúry a Diagramy správania. Asi najčastejšie využívanou a najznámejšie skupinou sú Diagramy štruktúry (Structure Diagrams). Jedná sa o diagramy popisujúce štruktúru navrhovaného systému. Dalo by sa o nich povedať, že sú to diagramy, ktoré nezahŕňajú rozmer času. Druhou skupinou sú potom Diagramy správania (Behavior Diagrams), ktoré kladú dôraz skôr na časovej nadväznosti akcií. Ich podmnožinou sú potom Diagramy interakcie (Interaction Diagrams) popisujúci interakcie (teda napríklad odovzdávanie konania alebo dát) medzi elementami. Do skupiny diagramov správania sa okrem iných radí aj Diagram aktivít (Activity diagram - AD, niekedy prekladané tiež ako Diagram činností), ktorý možno veľmi dobre využiť pre popis **podnikových procesov**, kedy sa často využíva možnosť modelovať paralelizmus a vetvenie v rámci konkrétneho spracovávaného procesu. Diagram aktivít je v jazyku UML považovaný iba za špeciálny prípad stavového diagramu, ktorý tiež patrí do skupiny diagramov správania. Rozdiel v prístupe k popisu správanie spočíva v tom, že stavový diagram opisuje správanie elementu modelu pomocou sekvencie stavov (State), kde prechody medzi stavmi sú iniciované udalosťami (Event), kým AD pomocou sekvencie aktivít (Activity State), kde prechody medzi aktivitami sú iniciované dokončením aktivít. To znamená, že ak sa systém nachádza v nejakom stave, je prechod do iného stavu iniciovaný nejakú vonkajšou udalosťou. U aktivity je prechod iniciovaný ukončením aktivity, prechody sú vyvolané dokončením akcie (sú synchrónne), tj. prechody prebiehajú automaticky. AD je teda špeciálnym prípadom stavového diagramu, v ktorom všetky (alebo aspoň väčšina) stavy sú aktivitami (Activity State) a zároveň všetky (alebo väčšina) prechodov (Transition) je iniciované dokončením aktivít.
Správanie systému je v AD zachytené vo forme sekvencie činností riadených prevažne internými udalosťami. Pomocou AD modelujeme dynamický tok riadený nie vonkajšími udalosťami, ale internými podnety. Pomerne elegantným spôsobom je možné priraďovať k jednotlivým aktivitám osoby (resp. faktory), ktoré sú za vykonanie patričnej aktivity zodpovedné. AD sa najčastejšie používajú pre popis implementácie operácií alebo procesov workflow, ale možno ich využiť aj pre špecifikáciu správanie tried, prípadov použitia, atď Inak povedané, používajú sa pre zápis "business" procesov (procesov mimo vytváraného systému), scenárov (scenárov komunikácia medzi vytváraným systémom a jeho vonkajškom) i ľubovoľných procesov vo vnútri aj mimo systému. Nahrádzajú do určitej miery v jazyku UML neexistujúce diagramy dátových tokov a navyše môžu obsahovať symbol "rozhodnutie". Diagramy aktivít spolu so stavovými diagramami popisujú dynamiku vyvíjaného systému a podávajú zjednodušený prehľad jednotlivých krokov nejaké operácie alebo procesu. AD sa môže skladať z nasledujúcich komponentov: počiatočný a koncový stav, aktivita (prípadne zložená aktivita), prechod, alternatívne vetvenia a spojenia, paralelné vetvenia a spojenia, objektový tok a realizátor.

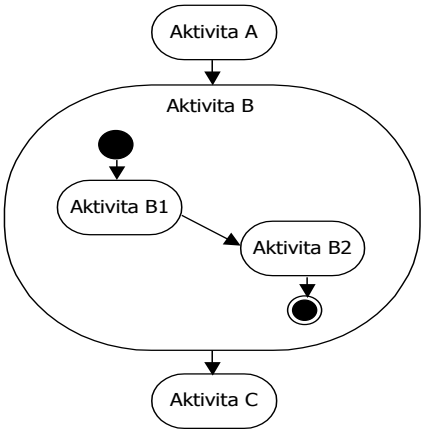
Počiatočný a koncový stav
Každý AD (vrátane diagramov popisujúcich zložené aktivity) obsahuje počiatočné a koncový stav. V skutočnosti sú tieto stavy špeciálnymi pseudostavy, ktorých špecifikácia je obmedzená iba na určenie názvu. Počiatočný stav znázorňuje ako plné koliesko, pre konečný stav použijeme plné koliesko s bielym okrajom.



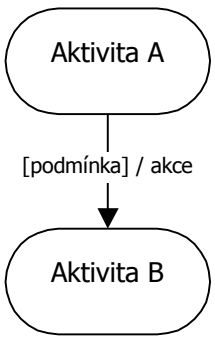
Aktivita
Aktivita je stav, ktorý má špecifikované určitú činnosť spojenú so vstupom do stavu a pripojený aspoň jeden prechod implicitne zviazaný s udalosťou danou dokončením aktivity. Aktivita reprezentuje vyvolanie operácie, krok v podnikovom procese alebo celý podnikový proces. V AD sa aktivita značí oválom (obdĺžnikom sa zaoblenými rohmi).



Zložená aktivita
Vzhľadom k spoločnému konceptu diagramu aktivít a stavového diagramu je tiež pre aktivity umožnené zavedenie zložených aktivít (Subactivity State). Vnorené aktivity a prechody medzi nimi sú zachytené vnoreným stavovým strojom, ktoré je možné zobraziť priamo v aktivite alebo v separátnom diagrame aktivít. Zložená aktivita (Subactivity State) je dokončená dosiahnutím koncového stavu vo vnorenom diagrame aktivít.

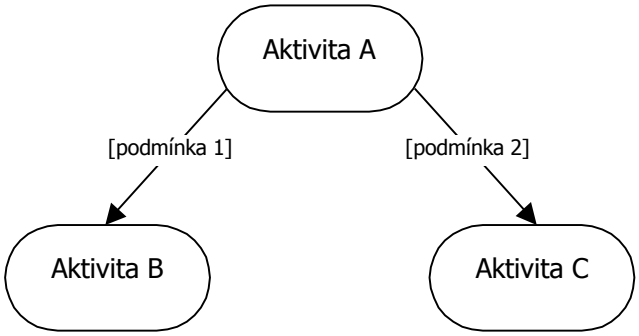


Prechod
Po dokončení každej aktivity nasleduje prechod (Transition) na ďalšiu aktivitu, pričom touto aktivitou môže byť aj čakanie. Prechod je väzba medzi dvoma aktivitami znázorňujúci tok riadenia (Control Flow). Na rozdiel od prechodu medzi stavmi je prechod medzi aktivitami implicitne zviazaný s udalosťou danou dokončením aktivity. Väzba prechodu na udalosť, ktorá prechod iniciuje, sa v diagrame aktivít neužíva. Výnimku tvoria signálové udalosti, ktoré majú v diagrame aktivít zvláštne postavenie. Tok riadenia je možné vetviť a vytvárať tak alternatívne alebo paralelné vetvy. Prechody sa v diagrame aktivít značí šípkou smeru toku dát.



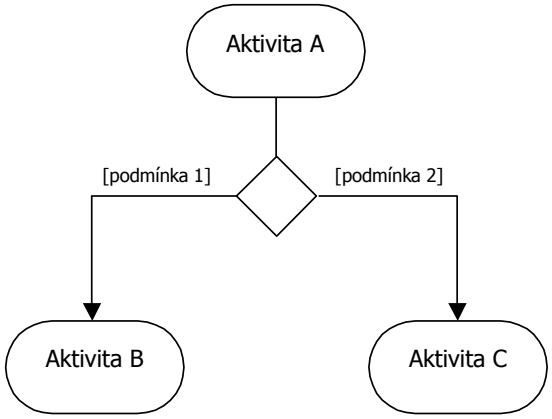
Alternatívne vetvenia

Niekedy je potrebné, aby sa prechody medzi činnosťami riadili podľa určitých podmienok, ktoré sa navzájom vylučujú. Alternatívne vetvenie je možné realizovať pomocou základných elementov modelu aktivít - aktivít a prechodov, a to priradením podmienok (Guard Condition) k prechodom medzi východiskovým aktivitou a cieľovými aktivitami.



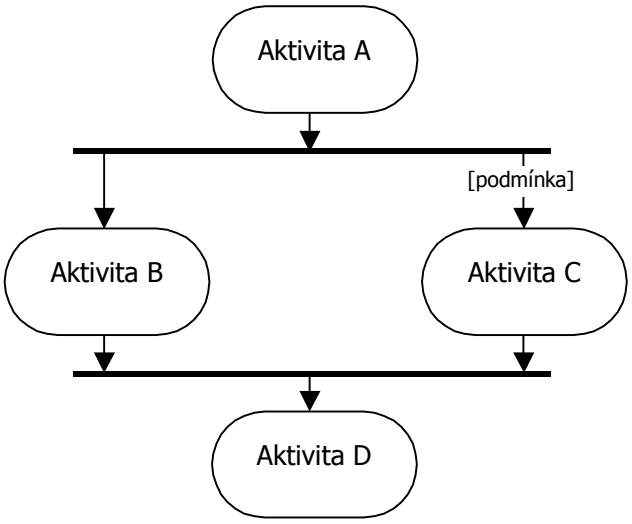
Rozhodovací blok

Pre explicitné znázornenie alternatívneho vetvenia možno využiť špeciálneho prvku diagramu, tzv. rozhodovací blok, alebo ak alternatívne vetvenia (Decision Branch). Pre opätovné spojenie alternatívneho vetvenie je možné využiť zhodný prvok, ale vo význame alternatívneho spojenia (Decision Merge). Tento prvok je reprezentovaný špeciálnym pseudostavem a podmienky alternatívneho vetvenia sú priradené prechodom medzi týmto stavom a cieľovými aktivitami. Podmienka rozhodovaní sa uvádza v hranatých zátvorkách. Rozhodovací blok označujeme kosoštvorcom.



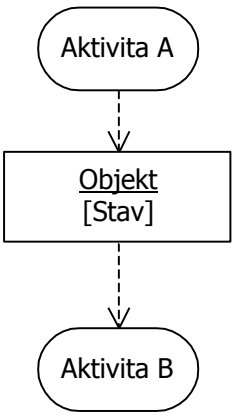
Paralelné vetvenia

Pre realizáciu paralelného vetvenia sa používa element modelu paralelného vetvenia (Fork) a pre spojenie paralelného vetvenie, synchronizáciu paralelných tokov riadenia potom element modelu paralelného spojenia (Registration). Tieto prvky sú reprezentované špeciálnymi pseudostavmi. Priradením podmienky (Guard Condition) k prechodu medzi paralelným vetvením a prvý aktivitou určité paralelné vetvy možno vytvárať podmienená paralelný vetvenia. Prvky paralelné vetvenie aj paralelné spojenia sú znázornené silnou plnou čiarou.



Objektový tok

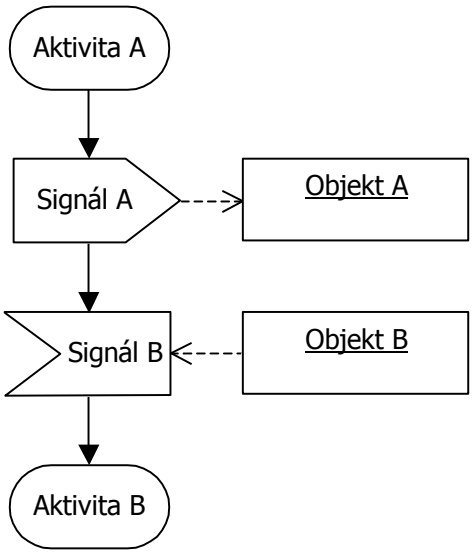
Zavedenie objektových tokov umožňuje popísať v diagrame aktivít účasť objektov pri vykonávaní aktivít. Pre objekt je možné špecifikovať a v diagramu aktivít znázorniť stav, v ktorom sa nachádza. Je teda možné popísať zmenu stavu objektu súvisiace s vykonávaním určité aktivity. Objektový tok spája objekt s aktivitou (vstupné tok) a aktivitu s objektom (výstupný tok). V určitých prípadoch objektový tok determinuje tok riadenia, ktorý z tohto dôvodu nesmie byť explicitne uvedený. Vizuálny element pre objektový tok je orientovaná prerušovaná čiara, kde orientácia je vyznačená šípkou v smere postupnosti aktivít.



Zasielanie a prijímanie signálov (Send and Receive Signals)

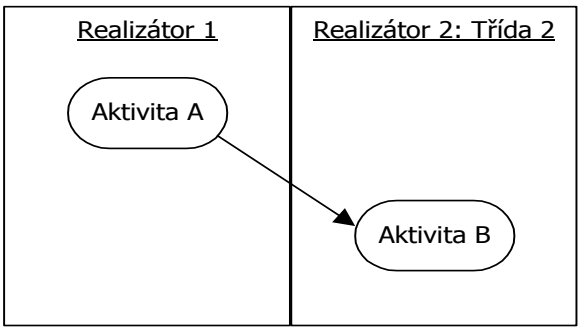
Signály sú abstrakciou odovzdávaných podnetov medzi objektmi. Signál je na strane prijímajúceho objektu spracovaný stavovým strojom popísaným stavovým diagramom alebo diagramom aktivít a môže tak ovplyvniť správanie objektu. Zasielanie a prijímanie signálov sú elementy modelu, ktoré explicitne popisujú odovzdávanie signálov. Signál je určený svojím menom. Elementy modelu zasielanie a prijímanie signálov sa prepájajú s aktivitami štandardnými prechodmi, doplnkovo potom s objektmi, ktoré sú zdrojmi alebo príjemcovi signálov. Element modelu príjem signálu je reprezentovaný prázdnou východiskové aktivitou s prechodom do cieľovej aktivity podmienečným udalostí príjem signálu. Element modelu zaslanie signálu potom prázdnu cieľovú aktivitou s prechodom od východiskové aktivity spojeným s akciou zaslanie signálu. Vizuálny element pre element modelu zaslanie signálu je konvexný päťuholník, pre element modelu príjem signálu konkávne päťuholník. Vizuálny

element pre element modelu väzba medzi elementom zaslanie alebo príjem signálu a objektom je orientovaná prerušovaná čiara, kde orientácia je určená šípkou v smere zaslania signálu.

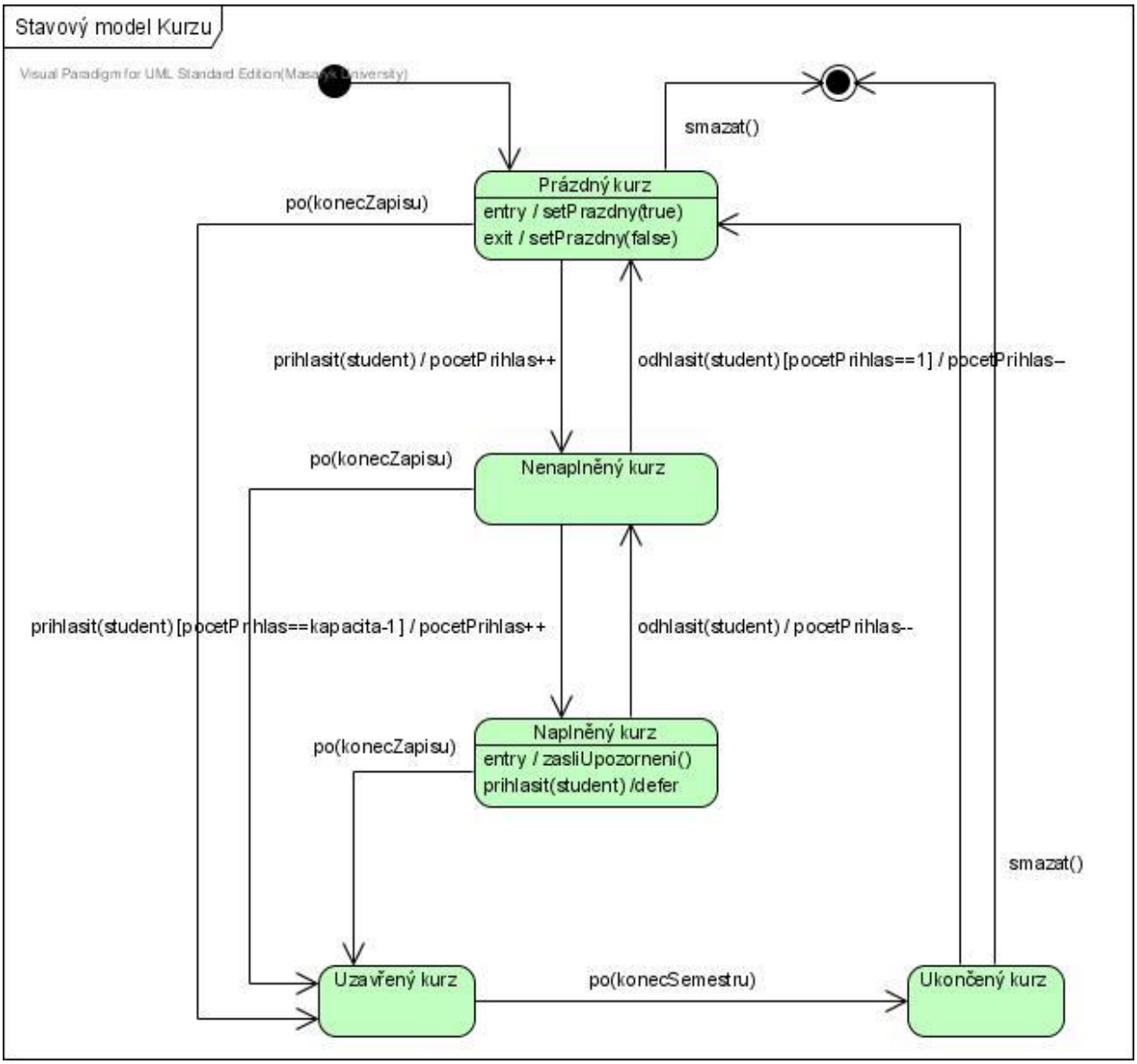


Plavecká dráha

Diagram aktivít popisuje aktivity systému / podniku z vysokého "business" pohľadu, tj popisuje tok riadenia (a dáta) pri prechode rôznymi stavmi (akčnými stavmi) procedúrami (Operácia, prípad použitia, ...). Podľa okolností buď celý diagram aktivít patrí jednému objektu, alebo každý objekt alebo skupina objektov má svoju "plaveckou dráhu". Aktivity popisujú všeobecne činnosti v systéme a nemusí byť viazané priamo k určitým vykonávajúcim objektom. Priradenie aktivity do plaveckých dráh (Swimlane) vyjadruje jeho kompetenciu a zodpovednosť za vykonanie tejto aktivity. Prvok plavecké dráhy znázorníme pomocou obdĺžnika.

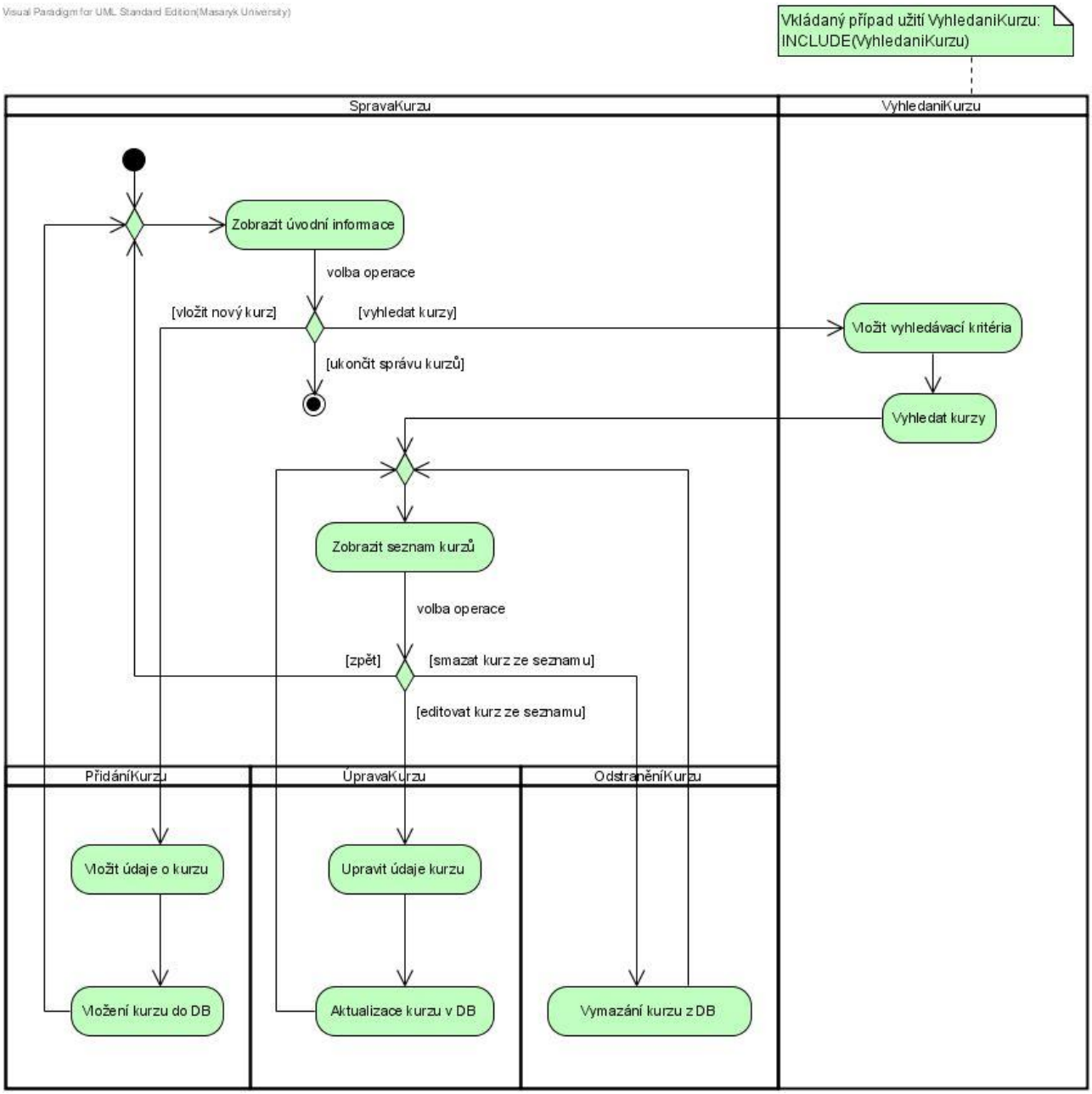


Na obrázku 15 uvádzame príklad Stavového diagramu životného cyklu kurzu, ktorý môže byť prázdny, z časti naplnený, plný, uzatvorený alebo ukončený.



Obrázok 15: Cyklus kurzu (zdroj: http://uml.czweb.org/Diagramy/stavovy_diagram.jpg)

V prípade zložitejších procesov, ako je napr. Správa kurzu (Obrázok 16), je vhodné dokumentáciu viesť pomocou diagramu aktivít, ktorý zachycuje tok súsledností aktivít vykonávaných v rámci procesu.



Obrázok 16: Diagram aktivít Správ kurzu (zdroj: http://uml.czweb.org/diagram_aktivit.htm)

2.5 ŠTANDARDY PRE MODELOVANIE PODNIKOVÝCH PROCESOV

Pri tvorbe procesných modelov je tiež možné využiť mnohých štandardov. Zastrešujúcim štandardom je norma ISO 14258, ktorý definuje základné pojmy a pravidlá modelovanie organizácie. Na túto normu nadväzuje štandard ISO 15704, ktorý definuje potreby rámcov, metodík, jazykov, nástrojov, modelov a aplikačných modulov pre vlastnú modelovanie organizácie. Na základe tejto normy vznikli modelovacie jazyky, používané v jednotlivých softvérových aplikáciách pre modelovanie (a prípadne simulovanie) podnikových procesov. Medzi ne patria tri previazané normy ISO, dva štandardy nezávislých konzorcií BPML a UML, ktoré sa zlúčili a ďalšie, menej rozšírené štandardy (napr. IDEFx vyvinuté armádou USA alebo štandardy Workflow Management Coalition - WfMC).
Jednotlivé softvérové nástroje môžu podporovať jeden alebo viac týchto štandardov. Pri výbere konkrétneho softvérového produktu je tiež potrebné mať na mysli, že môže umožňovať modelovanie procesov v niekoľkých rovinách:

Prostý popis - obdoba nakreslenia procesnej mapy na papier.
Modely umožňujúce simuláciu procesov.
Modely umožňujúce simuláciu a optimalizáciu procesov.

Procesné modelovanie si samozrejme vynútilo hľadať spoločné základy a spoločné štandardy. Existujú dve úrovne týchto štandardov:

Všeobecné medzinárodné štandardy pre modelovanie procesov.
Konkrétnejšie štandardy vybraných modelovacích jazykov a nástrojov.

Medzi všeobecné medzinárodné štandardy možno zaradiť tri normy:

Standard ISO 14258 (Industrial Automation System - Concepts and Rules for Enterprise Modeling)

Tento štandard sa snaží všeobecne definovať pojmy a pravidlá pre podnikové modely. Odporúča, aké elementy by sme mali v modeloch využívať a navrhuje spôsoby, ako pomocou modelov definovať štruktúru, správanie aj hierarchiu v organizácii. Štandard je všeobecný a preto neopisuje konkrétne modelovacie metódy, nástroje či jazyky, ale vytvára rámec, ktorý by mali dodržiavať tvorcovia konkrétnych metodík a nástrojov.

Standard ISO 18629 (Process Specification Language)

Tento jazyk vznikol hlavne pre podporu výrobných procesov. Preto je tu dôležité sústredenie sa na tzv "výrobný cyklus" a zdôrazňuje sa spojitosť výrobných procesov s vývojom a predajom. Do istej miery je štandard zameraný na modelovanie procesov s cieľom ich postupnej automatizácie, čo u výrobných procesov je často žiaduce.

Standard CEN ENV 12204.

Jedná sa o európsky štandard pod záštitou európskej štandardizačnej komisie CEN[27]. Tento štandard je už bližšie k praxi. Podnik je chápaný ako systém, ktorý tvorí skupina spoločne pôsobiacich podnikových procesov, ktoré sú určené na zabezpečenie cieľov podniku. Tento štandard využíva tzv. konštrukty ako základný nástroj pre modelovanie. Konštrukty vystihujú určité skupiny podobných javov s podobnými vlastnosťami. V štandarde je definovaných 12 konštruktov (Podnikový objekt, Objektové view, Stav objektu, Produkt, Inštrukcia, Organizačná jednotka, Zdroj, Činnosť, Business process, Vzťah, Množina schopností, Udalosť). Tieto konštrukty už predstavujú určitý návrh pre modelovanie podnikových procesov a ich prezentáciu. Je vhodné si uvedomiť, že vyššie uvedené všeobecné štandardy sa nezaoberajú informačným (počítačovým zázemím), ktoré pre modelovanie a prezentáciu potrebujeme.

POUŽITÁ LITERATÚRA

DAVENPORT,T.1993: Process Innovation: Reeengineering Work through Information Technology. Harvard : Harvard Business School Press, 1993. ISBN 0875843662.

DRUCKER, F. 1994: Věk diskontinuity: Obraz měnící se společnosti. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 377 s. ISBN 80-85603-44-6.

DRUCKER, P.F.2000: Výzvy managementu pro 21. století. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 187 s. ISBN 80-7261-0121-X.

DŽUBÁKOVÁ, M. – LICHNEROVÁ, L. – KAPUSTA, J. 2011.: Manažment kvality, Vybrané metódy zlepšovania kvality, Ekonóm, Bratislava, 2011

FIALA, J.- MINISTR, J. 2003: Průvodce analýzou a modelováním procesů. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2003. 109 s. ISBN 80-248-0500-6.

[27] European Committee for Standardization / fr. Comité Européen de Normalisation

GRASSEOVÁ, M. a kol., Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru, Computer Press, Brno, 2008, str. 74-78, 131-135, ISBN 978-80-251-1987-7.
HAMMER, M. 2002: Agenda 21. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-74-0.
HAMMER, M.- CHAMPY, J. 2000: Reengineering – radikální proměna firmy, Manifest revoluce v podnikání, 3. vydání, Praha: Management Press, 2000, 212 s. ISBN 80-7261-028-7
HAMMER, M.- CHAMPY, JAMES. 1995: Rengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání. Praha : Management Press, 1995. ISBN 80-85603-73-X.
CHADIMA A. 2006: Normy a standardy modelování podnikových procesů, http://opensoul.iquest.cz/forum/docs/publications/Chadima_Norny_a_standardy_modelovani_BP.pdf
CHADIMA, Z.2004: Zmapování existujících standardů a metodik v oblast i modelování business procesů, bakalářská práce, VŠE Praha, 2004
JESTON, J.- NELIS, J. 2006: Business Process Management: Practical guidelines to Succesful Implementations. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2006. ISBN 978-0-7506-6921-4.
KAPLAN, R. - NORTON, D. 2005: Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0
KRAVAL, I. 2001: Objektové modelování a UML v praxi 2000, elektronická publikácia, 2001.
KRAVČÁKOVÁ,G.: Manažment, vývoj teórie manažmentu v 20. storočí, Prednáška.
KRYŠPÍN, L.2005: Ekonomika procesně řízených organizací. Praha: Oeconomica, 2005. 53 s. ISBN 80-245-0965-2.

MAJTÁN, M. a kol. Manažment, 2. vyd., Bratislava, SPRINT, 2005, str. 255-256, ISBN 8089085172.

MATAJ,V.; KOŠTURIAK,J. 2009: Zlepšovanie riadiacich procesov, Žilinská univerzita v Žiline, Zlepšovanie riadiacich procesov, Časopis Slovgas, 2009

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. Management press: Praha 2001, ISBN 80-7261-054-6.

NENADÁL, J.; NOSKIEVIČOVÁ, D.; - PETŘÍKOVÁ, R.; - PLURA, J.; TOŠENOVSKÝ, J. Modrení management jakosti – principy postupy metody. Manažment press: Praha 2005, str. 232, ISBN 80-7261-071-6.

PETERS, T. – WATERMAN, R.1992: Hledání dokonalosti. Praha.1992.
PORTER, M 1994: Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing, 1994. 402 s. ISBN 80-85605-11-2.
PORTER, M. 1992: Konkurenční výhoda. (Jako vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon.) Praha, Victoria Publishing, 1992.
ROBSON, M. - ULLAH, P. 1998: Praktická příručka podnikového reengineeringu. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 177 s. ISBN 80-85943-64-6
ŘEPA V. 2007: Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování, 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2252-8.
ŘEPA, V. 1999: Analýza a návrh informačních systémů, Ekopress, 1999, ISBN 80-86119-13-0

ŘEPA, V. 2007. Podnikové procesy – Procení řízení a modelování, 2. vyd., Praha, Grada Publishing, 2007, str. 13-14, ISBN 978-80-247-2252-8.

ŘEPA, V. 2007: Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování,. Praha: Grada, 2007 ISO/TS 16949:2002 Implementation guide, Automotive Industry Action Group, 2003
Svozilová, A. 2011: Zlepšování podnikových procesů. Grada Publishing 2011. 232 s. ISBN: 978-80-247-3938-0
ŠMÍDA, F.2007: Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.
ZÁVADSKÝ, J 2004*: Procesný manažment v praxi manažéra. SP Synergia, Trnava, 2004. 238 s.* ISBN *80-968734-8-2.*

ANALYTICKÉ UKAZOVATELE MERANIA VÝKONNOSTI PODNIKU

ANALYTICAL INDICATORS OF BUSINESS PERFORMANCE MEASUREMENT

Alžbeta Foltínová – Daša Hudecová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ:
Business performance, analytical indicators, performance indicators, profitability, solidity, information systems

JEL Klasifikácia M 15, M 20, O 47.

ABSTRACT

The objective of this contribution is to provide a view of the matter of measurement and evaluation of business performance by means of selected analytical indicators. The contribution briefly deals with ZVEI – a system of indicators, RL – a framework of indicators, and Spider analysis, as understood by some German authors.
In order to provide relevant information of management of business performance, it is inevitable to employ appropriate information systems. Therefore, in this submitted contribution, in short we also look into this topic.

ÚVOD

Meranie a hodnotenie výkonnosti je rovnako staré ako samotné ľudstvo. Už v starovekom Grécku sa zhromažďovali jednotliví grécki atléti, aby si porovnali svoju výkonnosť na Olympijských hrách. Športové disciplíny boli pred začatím Olympijských hier starostlivo vybrané, počas trvania hier sa zaznamenávali všetky športové výkony a na konci Olympijských hier sa vyhodnotili najlepší účastníci.

Niečo podobné sa deje v podnikoch dodnes. Najprv sa v podniku zadefinujú tie ukazovatele výkonnosti podniku, ktorých náplň je pre prijímateľov informácii o podniku niečim významná, potom prebieha samotný proces merania výkonnosti podniku. Na záver sa vyhodnotí podniková výkonnosť. Tento proces merania a hodnotenia sa však postupne vyvíjal až do dnešnej podoby. Ak by sme chceli tvrdiť, že súčastný stav v meraní a hodnotení výkonnosti podniku je na takej úrovni, že už nie je potrebné na ňom nič meniť, zrejme by sme sa mýlili. Neustále sa meniace vonkajšie ale aj vnútorné podmienky fungovania podnikov, zvyšujúca sa miera informatizácie celej spoločnosti, uvoľnenie pohybu tovarov a pracovnej sily na čoraz väčšom geografickom území viedli a neustále budú viesť k iným nárokom na informácie o výkonnosti podnikov.

Od druhej polovice päťdesiatych rokov minulého storočia, prešlo tak hodnotenie výkonnosti podniku viacerými zmenami. Zmenili sa nielen užívatelia informácií, pre ktorých

[1] Doc. Ing. Alžbeta Foltínová, CSc, afoltin@euba.sk
Ing. Dáša Hudecová, školiteľ: doc . Ing. Alžbeta Foltínová, CSc. Katedra podnikovohospodárska

sú hodnotenia výkonnosti zhotovované ale aj ukazovatele, ktoré sa pri hodnotení výkonnosti podnikov analyzujú. Hodnotenie výkonnosti podnikov prešlo fázami hodnotenia jednotlivých ukazovateľov, ako sú ukazovatele rentability, výsledok hospodárenia, EVA alebo mnohé iné až po ucelenejšie systémy hodnotenia výkonnosti podniku, akým je Balanced Scorecard[2].

Všeobecne pri meraní výkonnosti podniku sa používajú ukazovatele syntetické, analytické, finančné a nefinančné. V príspevku sa budeme venovať, iba vybraným analytickým ukazovateľom.

Jaroslav Wagner zdôvodňuje potrebu analytických prístupov k meraniu a hodnoteniu výkonnosti podniku popri použití syntetických ukazovateľov nasledovne:

„Syntetické ukazovatele tvoria akýsi vrchol pyramídy, ktorý je prirodzene z celej pyramídy najviditeľnejší, ale ktorý nemôže stáť bez jeho základov a tela. Syntetické, vrcholové ukazovatele výkonnosti preto neumožňujú samy o sebe splniť všetky požiadavky kladené na meranie výkonnosti.“[3] Pri využití výlučne syntetických ukazovateľov hodnotenia výkonnosti podniku dochádza k nasledovným obmedzeniam:

- „obmedzená informačná funkcia systému merania výkonnosti – do syntetických ukazovateľov sa premietajú na jednej strane dôsledky širokého spektra faktorov ovplyvňujúcich výkonnosť, na strane druhej však len také dôsledky, ktoré spĺňajú určité charakteristiky,
- obmedzené možnosti interpretácie informácií o výkonnosti – syntetické ukazovatele hovoria o tom, ako na tom podnik je a dozvieme sa len veľmi málo o tom, prečo, teda v dôsledku čoho je na tom podnik práve takto,
- obmedzený prediktívny potenciál – predikciu je možné založiť iba na trende vývoja hodnôt ukazovateľa, porovnávacej analýze s vývojom iných objektov alebo na porovnaní s kritickými hodnotami,
- obmedzená funkcia pri riadení vnútorných štruktúr podniku – pokiaľ sú v podniku k dispozícii iba hodnoty syntetických ukazovateľov za podnik ako celok, nie je možné rozpoznať, v akom rozsahu sa na nich podieľali jednotlivé útvary alebo aktivity.“[4]

„Sústavy ukazovateľov na báze finančných dát vznikli v nemecky hovoriacich krajinách už v 30-tich rokoch minulého storočia. Avšak až v 70-tich rokoch minulého storočia sa začali presadzovať v literatúre myšlienky sústavy ukazovateľov. Stalo sa tak vďaka americkým diskusiám o Du Pont sústave ukazovateľov.

Pod pojmom sústava ukazovateľov rozumieme predovšetkým zostavenie kvantitatívnych premenných, ktoré navzájom medzi sebou vecne súvisia, dopĺňajú sa alebo sa navzájom vysvetľujú. Vzťahy medzi premennými môžu byť systematickej, matematickej alebo empirickej povahy.“[5] Sústavy ukazovateľov je taktiež možné chápať ako množinu logicky usporiadaných ukazovateľov, ktoré najvernejšie zobrazujú realitu skúmaného javu.

„Prvoradým cieľom finančnej analýzy a analýzy sústav ukazovateľov pozostáva z hodnotenia budúcej finančnej a príjmovej situácie podniku.“[6] Z toho vyplýva, že základnou funkciou

[2] Koncepciu Balanced Scorecard vypracovali Robert S.Kaplan v spolupráci s Davidom P. Nortonom na začiatku 90. rokov 20. storočia
[3] WAGNER , J. 2009. Měření výkonnosti. Praha: Grada Publishing 2009, s. 208. ISBN 978-80-247-2924-4
[4] WAGNER , J. 2009. Měření výkonnosti. Praha: Grada Publishing 2009, s. 208-210. ISBN 978-80-247-2924-4
[5] REICHMANN, Th. 2011. Controlling mit Kennzahlen, Muenchen: Verlag Franz Vahlen 2011, s. 26-27, ISBN 978-3-8006-3800-0
[6] STIEFL J. 2005. Finanzmanagement, Muenchen: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH 2005, s.100, ISBN 3-486-57767-0

sústav ukazovateľov je sprostredkovanie informácií. Z dôvodu značného počtu dát, s ktorými dnešné spoločnosti pracujú, systémy ukazovateľov by mali zabrániť zbytočnému sprostredkovaniu nepotrebných a pre rozhodovanie nevyhovujúcich ukazovateľov a dát a sústrediť sa len na dáta v podniku využiteľné a pre rozhodovanie jednotlivých stupňov riadenia relevantné. Z časového hľadiska rozlišujeme u systémov ukazovateľov na jednej strane ich pohľad do minulosti a na strane druhej využitie v budúcnosti. Ukazovatele ďalej slúžia ako indikátor stavu istých udalostí. „Platí, že ukazovatele sú len tak dobré ako vstupy.“[7]

Ak by sme chceli porovnať pojem ukazovateľ v nemecky hovoriacich krajinách a pojem key performance indicators v anglicky hovoriacich krajinách, mohli by sme konštatovať, že kým majú key performance indicators charakter zásadnej informačnej alebo varovnej funkcie pre podnik, ukazovatele predstavujú nejakú časť systému ukazovateľov, ktorá je v pevnom vzťahu k ostatným ukazovateľom.

V rámci **externej analýzy** podniku sú sústavy ukazovateľov často využívané. Primárne sa orientujú na výsledok a likviditu. Banky, dodávatelia, konkurenčné firmy, zákazníci, spoločníci a iní externí užívatelia informácií majú predovšetkým záujem na tom, aby získali informácie o tom, či bude spoločnosť napredovať alebo sa dostáva do problémov. Analýza účtovnej závierky vychádza zo systému Du Pont rozkladu. Vychádza z rozkladu jedného ukazovateľa rentability, z ktorého sa potom odvodzujú ostatné ukazovatele.

“ Du Pont rozklad sa stal známy vďaka použitiu v Du Pont Powder Company od dvadsiatich rokov minulého storočia.“[8] Príklad takejto sústavy ukazovateľov pre analýzu z účtovnej závierky znázorňuje obrázok 1.

Sústavy ukazovateľov zostrojené pre **interných užívateľov** poskytujú informácie v rôznych fázach rozhodovania. Na sústavy ukazovateľov určené pre interných užívateľov sú kladené nasledovné požiadavky:

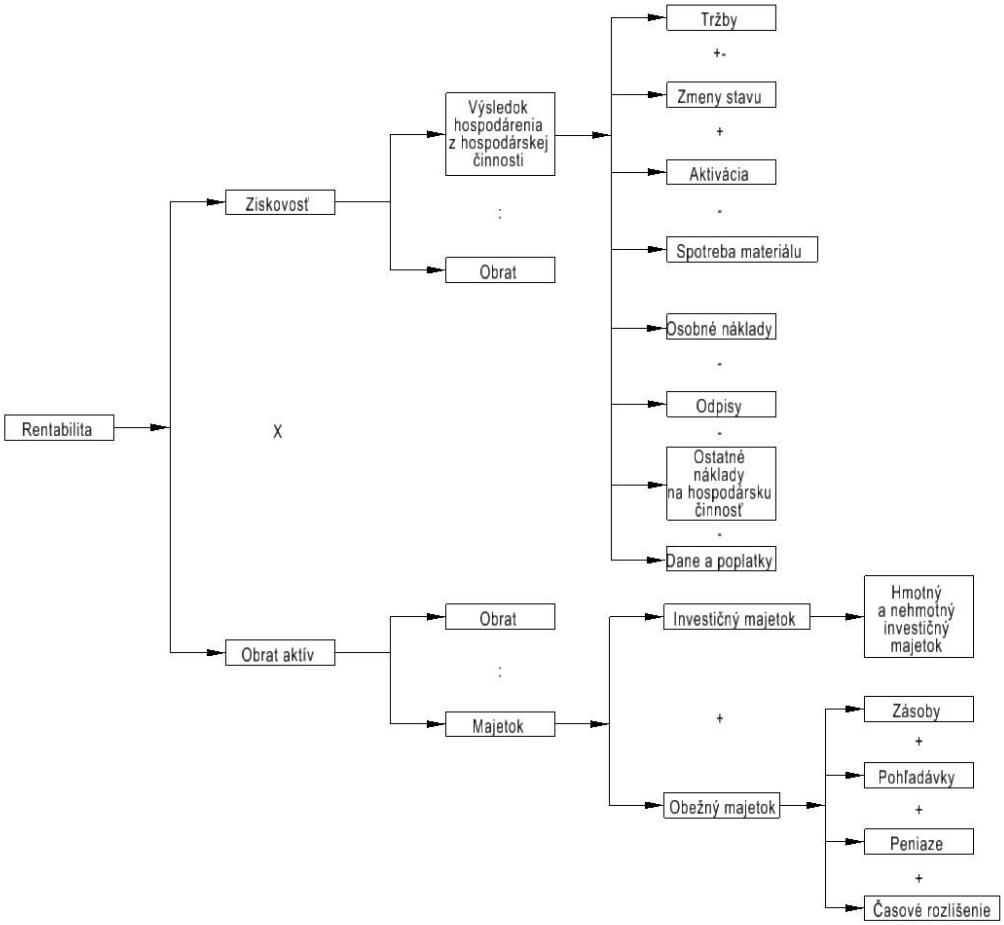
- „sústava ukazovateľov musí obsahovať ciele podniku a ich určujúce faktory,
- sústava musí obsahovať úplné informácie potrebné pre plánovanie,
- sústava musí byť dostatočne flexibilná, aby dokázala zohľadniť nové skutočnosti.“[9]

[7] PREISSLER P.R. 2008. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, Muenchen: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH 2008, s.24. ISBN 978-3-486-23888-4

[8] WAGNER , J. 2009. Měření výkonnosti. Praha: Grada Publishing 2009, s. 225. ISBN 978-80-247-2924-4

[9] REICHMANN, Th. 2011. Controlling mit Kennzahlen, Muenchen: Verlag Franz Vahlen 2011, s. 31, ISBN 978-3-8006-3800-0

Obrázok 1 – Du-Pont rozklad

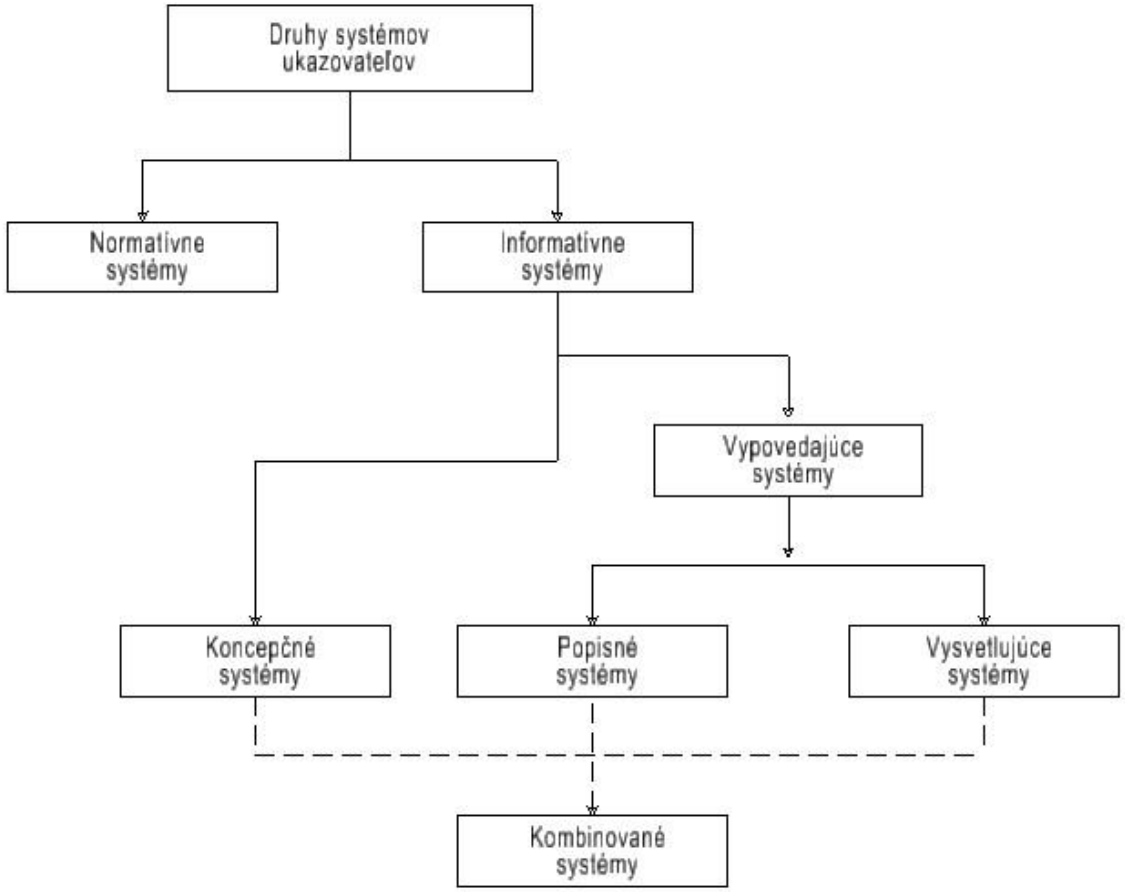


Zdroj: REICHMANN, Th. 2011. Controlling mit Kennzahlen, Muenchen: Verlag Franz Vahlen 2011, s. 29, ISBN 978-3-8006-3800-0

Systémy ukazovateľov môžeme rozdeliť do dvoch skupín, a to normatívne a informatívne systémy. Normatívny aspekt vedie k vytvoreniu hierarchie cieľov, pri informatívnom aspekte je nutné rozdeliť na systémy, ktoré sa vzťahujú na vyjadrenie ukazovateľov a vyjadrenie vzťahov ukazovateľov. Rozdelenie systémov ukazovateľov zobrazuje obrázok 2. „Koncepčné systémy obsahujú analytické vyjadrenie na báze absolútnych ukazovateľov. Vyznačujú sa tým, že všeobecný pojem sa rozloží na čiastkové zložky.“[10] Vypovedajúce systémy popisujú ekonomickú situáciu.

[10] REICHMANN, Th. 2011. Controlling mit Kennzahlen, Muenchen: Verlag Franz Vahlen 2011, s. 59, ISBN 978-3-8006-3800-0

Obrázok 2 – rozdelenie systému ukazovateľov



Zdroj: REICHMANN, Th. 2011. Controlling mit Kennzahlen, Muenchen: Verlag Franz Vahlen 2011, s. 59, ISBN 978-3-8006-3800-0

Vzhľadom k veľkému počtu analytických ukazovateľov výkonnosti a k vzhľadom k obmedzenému priestoru tohto príspevku, v ďalšom texte sa budeme venovať iba paralelnej sústave ukazovateľov a Spider analýze.

Paralelné sústavy ukazovateľov – „vyberajú ukazovatele zhruba rovnakého významu a zoskupujú ich do skupín, ktoré zastrešujú všetky hlavné funkčné oblasti podnikovej ekonomiky“[11]. V príspevku sa budeme venovať ZVEI-systému ukazovateľov a RL-sústave ukazovateľov.

Začiatkom 70-tych rokov došlo v nemecky hovoriacich krajinách k vývoju nových sústav ukazovateľov, ktoré vzišli zo základných poznatkov Du Pontových rozkladov rentability. Jedna z prvých sústav ukazovateľov bola vyvinutá Centrálnym zväzom elektrotechnického priemyslu /Zentralverband der Elektrotechnischen Industrie (ZVEI)/, odkiaľ pochádza aj jej názov.

ZVEI-systém ukazovateľov **–** „Jedná sa o veľmi detailný a rozsiahly systém ukazovateľov (124 ukazovateľov, z toho 88 matematických spojovacích a pomocných čísel).“[12] „ZVEI-systém ukazovateľov ponúka popri analýze rastu aj možnosť štruktúrnej

[11] SYNEK M. 2003, Ekonomická analýza, Praha, Oeconomica 2003, s. 21.,ISBN 80-245-0603-3

[12] ZDROWOMYSLAW N. 2002, Betriebsvergleiche und Benchmarking fuer die Managementpraxis, Muenchen: Oldenbourg Wissenschaftsverlag 2002, s.92, ISBN 3-486-25935-0

analýzy.“[13] „Analýza rastu má určovať zmeny v čase s pomocou určitých ukazovateľov. Štruktúrna analýza naproti tomu slúži na preskúmanie rizika schopnosti dosahovať výnosy.“[14]

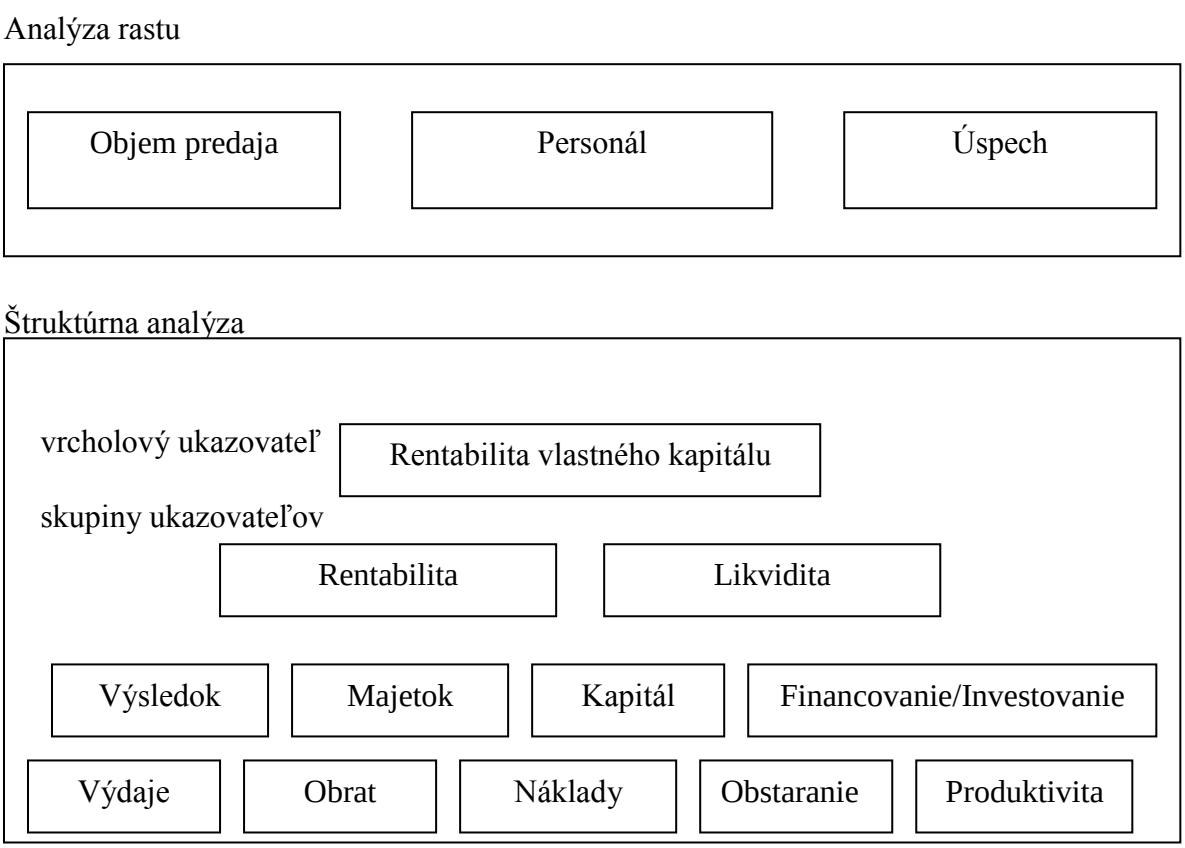
„Pri **analýze rastu** sa porovnávajú absolútne veličiny, ako cash flow, výsledok hospodárenia a osobné náklady, ako aj ich percentuálna zmena s údajmi predchádzajúcich období. Z tohto porovnania je zreteľné, ako sa spoločnosť vyvíjala v porovnaní s minulosťou. „[15]

Graficky znázornenú ZVEI-sústava ukazovateľov zobrazuje obrázok 3. „ZVEI-systém ukazovateľov nie je žiadnym špecifickým postupom pre elektrotechnický a elektronický priemysel, je použiteľný aj v iných odvetviach. Výhody ZVEI-systému ukazovateľov sú

- jednoduchá dostupnosť dát /všetky dáta pochádzajú zo súvahy a výkazu ziskov a strát/,
- jednoduchá a prehľadná štruktúra, ako aj
- jednoduché použitie a implementácia.“[16]

Pri **štruktúrnej analýze**, ktorej čelným ukazovateľom je rentabilita vlastného kapitálu, sa posudzuje efektívnosť podniku. Spoločnosť sa analyzuje prostredníctvom skupiny ukazovateľov, ako napr. ukazovateľov rentability a obratu ako ukazovateľov výnosnosti, ako aj likvidity a kapitálu ako rizikových ukazovateľov.“[17]

Obrázok 3 - ZVEI-sústava ukazovateľov



[13] *http://www.zvei.de/de/wirtschaft_recht_maerkte/betriebswirtschaft/zvei_kennzahlensystem/*
[14] REICHMANN, Th. 2011. Controlling mit Kennzahlen, Muenchen: Verlag Franz Vahlen 2011, s. 34, ISBN 978-3-8006-3800-0
[15] JUNG H. 2007, Controlling, Muenchen, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH 2007, s.166, ISBN 978-3-486-58500-1
[16] *http://www.zvei.de/de/wirtschaft_recht_maerkte/betriebswirtschaft/zvei_kennzahlensystem/*
[17] REICHMANN, Th. 2011. Controlling mit Kennzahlen, Muenchen: Verlag Franz Vahlen 2011, s. 35, ISBN 978-3-8006-3800-0

RL-sústava ukazovateľov je koncipovaná tak pre účely analýzy, ako aj ako pomocný prostriedok riadenia. Vychádza z dvoch základných ukazovateľov R ako rentability a L ako likvidity. „RL-sústava ukazovateľov pozostáva z dvoch častí, všeobecnej časti a špecifickej časti.“[18] Všeobecná časť je vhodná nielen pre plánovanie a kontrolu, ale aj pre medzipodnikové porovnanie. Je to možné vďaka tomu, že nie je odvetvovo alebo firemne špecifikovaná. „Pozostáva z časti rentabilita a časti likvidita.“[19] Na rozdiel od všeobecnej časti, časť špecifická prihliada na firemné špecifiká, čím je vhodná na hĺbkovú analýzu príčin a kontrolu.

Časť rentabilita

„Centrálnou hodnotou časti rentabilita RL-systému je výsledok hospodárenia za účtovné obdobie.“[20] Predstavuje výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti, finančnej činnosti a mimoriadnej činnosti. Výsledok hospodárenia z hospodárskej a finančnej činnosti, na rozdiel od výsledku hospodárenia z mimoriadnej činnosti je nutné plánovať a kontrolovať v kratších časových intervaloch , napr. v mesačných. Keďže hospodársky výsledok ako absolútna veličina nie je dostatočným ukazovateľom hodnotenia výkonnosti, v tomto modeli sa využívajú aj pomerové ukazovatele, ako ukazovatele rentability (rentabilita vlastného kapitálu, rentabilita celkového kapitálu, ROI, rentabilita tržieb), ukazovateľ EVA a doba obratu zásob.

Časť likvidita

„Centrálnou hodnotou je navrhnutá veličina likvidné prostriedky. [21] Ďalšími hodnotami v časti likvidita sú Cash Flow a pracovný kapitál, ktorý je rozdielom medzi obežným majetkom a krátkodobými záväzkami.

Špecifická časť

V špecifickej časti RL-systému ukazovateľov sú zobrazené ukazovatele, ktoré sú špecifické pre konkrétny podnik a závisia aj od odvetvia, v ktorom podnik podniká. Tieto ukazovatele dopĺňajú ukazovatele všeobecných častí.

„V časti logistického controllingu znamenajú stupeň pohotových dodávok, celková doba obratu a celkové náklady logistiky, kontrolu hospodárnosti skladovania, obchodu a prepravy materiálu v rámci podniku, ako aj vo vzťahu s okolím.

V časti výrobného controllingu sa analyzuje produktivita. Prostredníctvom zlepšenia kvantitatívnych vzťahov medzi vstupmi a výstupmi by malo dôjsť k optimálnemu využitiu výrobných faktorov.“[22]

V časti marketingového controllingu sa analyzuje príspevok na krytie po odpočítaní nákladov na výrobu a hrubý zisk.

Controlling obstarávania sa zameriava na nákladovo optimálne obstaranie personálnych a vecných prostriedkov na výrobu. Prostredníctvom dodávateľských analýz sa vyhodnocujú dôležité body kvality jednotlivých dodávateľov, podporované analýzou ABC.

---

[18] REICHMANN, Th. 2011. Controlling mit Kennzahlen, Muenchen: Verlag Franz Vahlen 2011, s. 36, ISBN 978-3-8006-3800-0

[19] REICHMANN, Th. 2011. Controlling mit Kennzahlen, Muenchen: Verlag Franz Vahlen 2011, s. 36, ISBN 978-3-8006-3800-0

[20] REICHMANN, Th. 2011. Controlling mit Kennzahlen, Muenchen: Verlag Franz Vahlen 2011, s. 36, ISBN 978-3-8006-3800-0

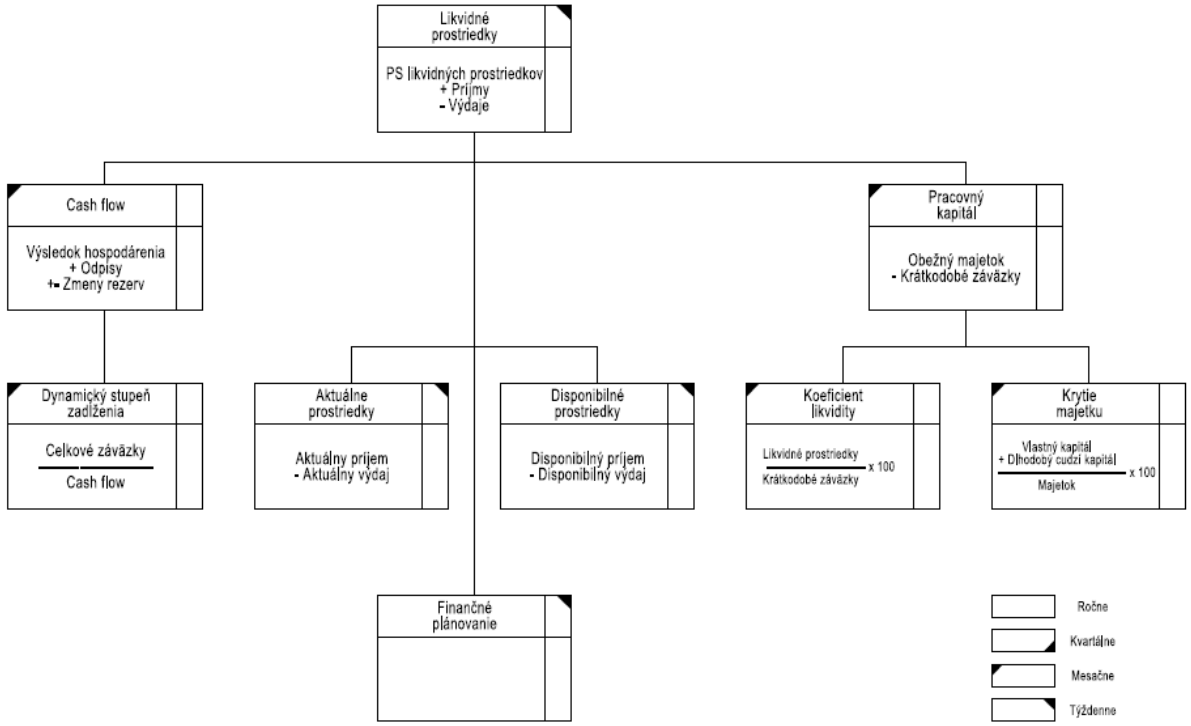
[21] REICHMANN, Th. 2011. Controlling mit Kennzahlen, Muenchen: Verlag Franz Vahlen 2011, s. 39, ISBN 978-3-8006-3800-0

[22] REICHMANN, Th. 2011. Controlling mit Kennzahlen, Muenchen: Verlag Franz Vahlen 2011, s. 40, ISBN 978-3-8006-3800-0

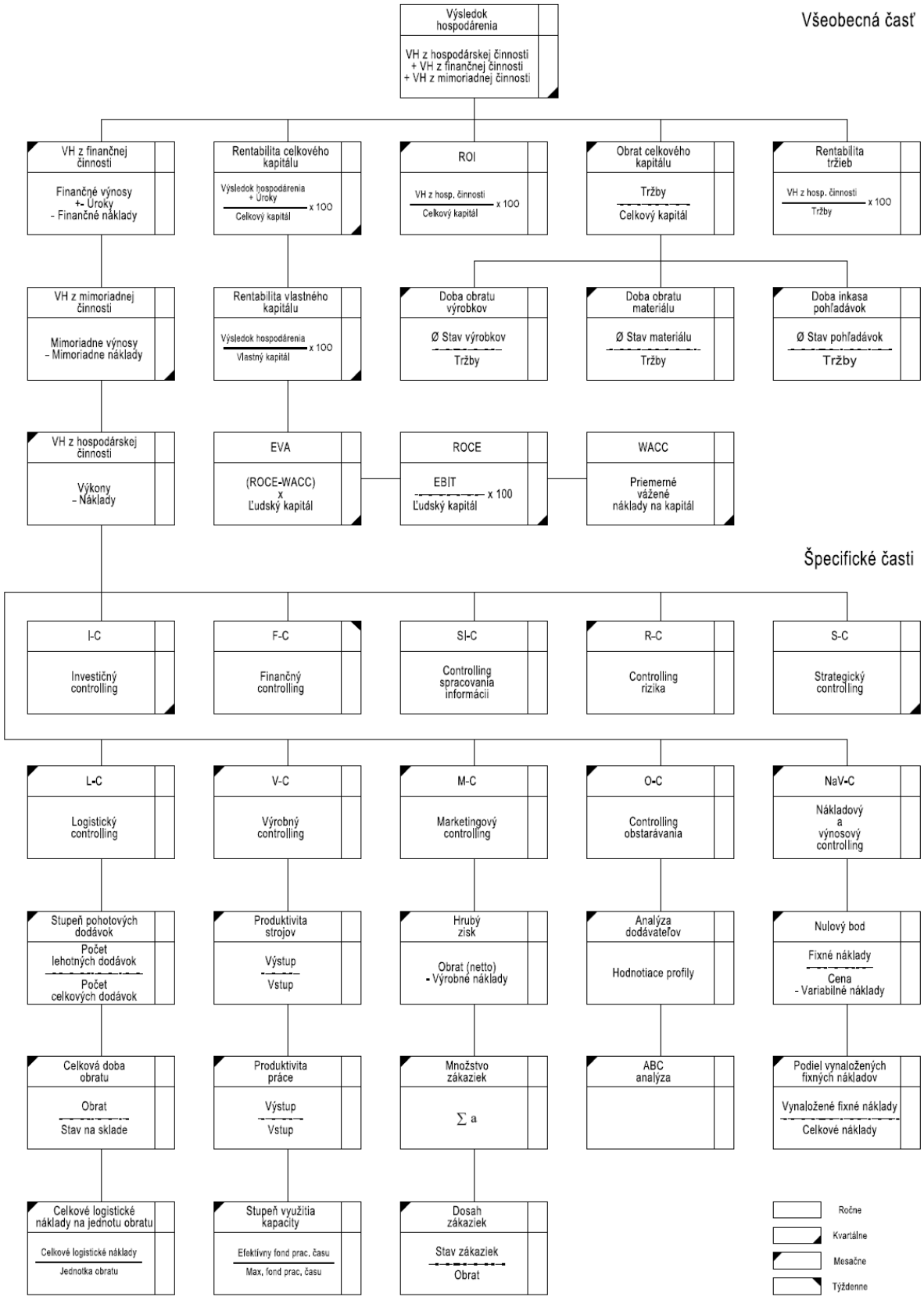
„V nákladovom a výnosovom controllingu existuje sledovanie, ktoré smeruje na riziko z fixných nákladov.“[23]

Predstavený RL-systém ukazovateľov obsahuje najdôležitejšie informácie pre vnútropodnikové riadenie. Tento systém je znázornený na obrázku 4.

Obrázok 4 – RL-systém ukazovateľov



[23] REICHMANN, Th. 2011. Controlling mit Kennzahlen, Muenchen: Verlag Franz Vahlen 2011, s. 41, ISBN 978-3-8006-3800-0



Zdroj: REICHMANN, Th. 2011. Controlling mit Kennzahlen, Muenchen: Verlag Franz Vahlen 2011, s. 38-39, ISBN 978-3-8006-3800-0

Spider analýza – je paralelnou sústavou ukazovateľov, ktorej výstupom je pavučinový graf. „Sústava obsahuje štyri skupiny ukazovateľov (v grafickej podobe štyri kvadranty), z ktorých prvý obsahuje ukazovatele rentability, druhý likvidity, tretí štruktúry finančných zdrojov a štvrtý štruktúry majetku. Grafickým základom spider grafu sú sústredné kružnice, z ich stredu vybieha 16 paprskov, z ktorých každý predstavuje jeden ukazovateľ. Sústredné kružnice vyjadrujú v percentách hodnotu jednotlivých ukazovateľov vztiahnutú k základu porovnávania, a to buď k odvetvovému priemeru, konkurenčnému podniku alebo k najlepšiemu porovnávanému podniku. Základná kružnica je teda tá, ktorá vyjadruje 100% označujúcu hodnotu podniku vzatého ako základ porovnávania. Spojením všetkých bodov na paprskoch dostaneme konečný spider graf, z ktorého väčšinou už na prvý pohľad získame plastický obraz o tom, ako je na tom porovnávaný podnik v pomere k podnikom iným.“ [24]

Dve nesporné výhody tejto metódy, akými sú možnosť využitia rôznych ukazovateľov (finančných aj nefinančných) a grafický, jednoznačne výsledok interpretujúci výstup, dávajú tejto metóde podľa nášho názoru široké uplatnenie aj v hodnotení výkonnosti stredísk . Pri takomto uplatnení však musíme pristúpiť k nasledovným modifikáciám tejto metódy:

- namiesto štyroch skupín ukazovateľov uvažujeme o jednotlivých strediskách podniku (v prípade veľkého počtu stredísk je využitie tejto metódy obtiažne), v každom stredisku hodnotíme rovnaké vybrané ukazovatele. Návrh týchto ukazovateľov by mal vychádzať z potrieb podniku. Vzhľadom k tomu, že na grafe neuvádzame konkrétne hodnoty ukazovateľov, ale iba percento skutočného stavu voči stavu porovnávanému, je možné využiť rôzne finančné aj nefinančné ukazovatele. Jedinou podmienkou je možnosť ich kvantifikácie,
- vybrané ukazovatele neporovnávame s hodnotami najlepšieho podniku, priemerného podniku alebo odvetvia, ale s plánovanými hodnotami

INFORMAČNÉ SYSTÉMY A HODNOTENIE VÝKONNOSTI PODNIKU

„Informačné technológie v podniku ovplyvňujú všetko, čo firma robí a čo sa vo firme deje“[25]. V súčastnom svete sú prostriedky informačných technológií čoraz dostupnejšie pre širokú vrstvu užívateľov. Na druhej strane však vzniká nový problém. Tým je vysporiadanie sa s obrovským množstvom dostupných informácií, ktoré je možné vďaka neustále klesajúcim nákladom získať. Ďalšími úlohami manažérov je riešenie problémov s ukladaním, prístupom a predovšetkým využitím týchto informácií. Cieľom využitia informačných technológií v meraní, vykazovaní a hodnotení výkonnosti podniku je poskytovanie rýchlych a relevantných informácií, čím je možné odbremeniť ich poskytovateľov od rutinných výpočtov a práce. V prípade nadnárodných spoločností je v súčastnosti možné sieťové prepojenie jednotlivých materských a dcérskych spoločností, čo umožňuje obrovské časové ako aj finančné úspory.

Využívanie informačných technológií - z dôvodu veľkého množstva informácií v podniku je využívanie informačných technológií nevyhnutnosťou. V rámci vykazovania informácií, potrebných na meranie a hodnotenie výkonnosti podniku, sú na informačné technológie stanovené nasledovné požiadavky:

---

[24] SYNEK M. 2003, Ekonomická analýza, Praha, Oeconomica 2003, s. 29.,ISBN 80-245-0603-3

[25] DOYLE D.P.2002, Strategické řízení nákladů, CIMA Publishing 2002,s.165., ISBN 80-7357-189-7

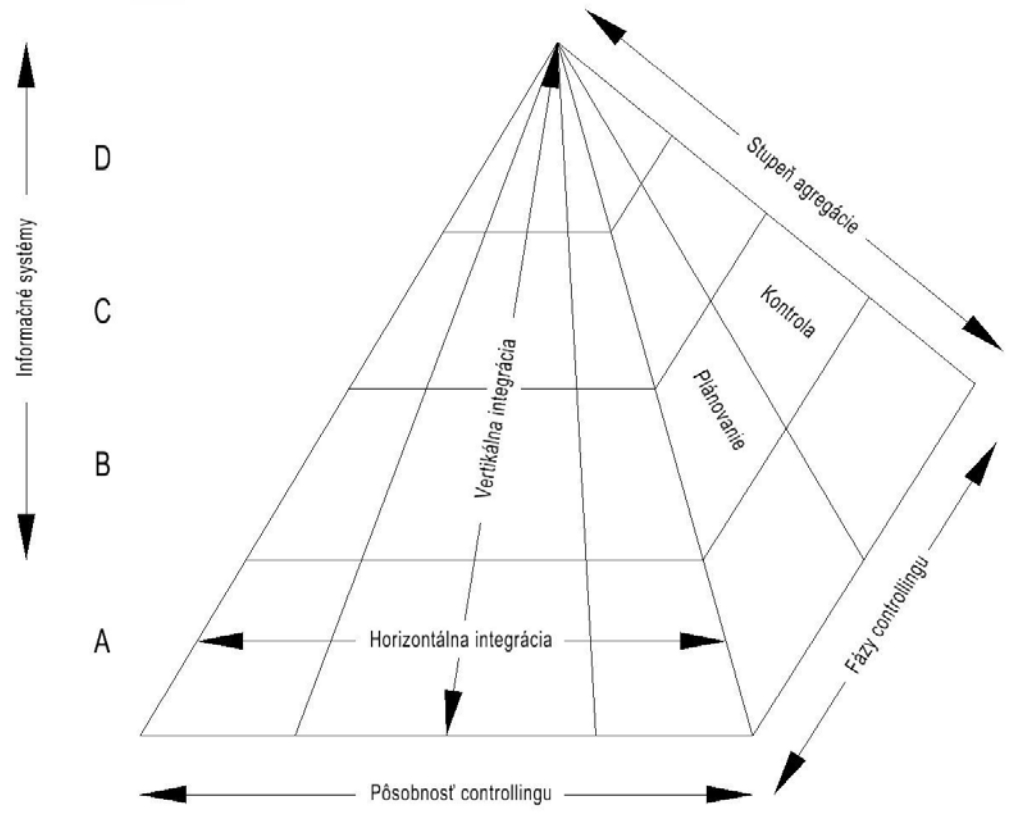
„dostupnosť integrovaného zdroja údajov na báze heterogénnych dátových zdrojov, podpora rozličných, multidimenzionálnych pohľadov na zdroj údajov, dostupnosť aktuálnych dát k určitému časovému okamihu, individuále spracovanie reportov, ale aj predlohy a štandardné reporty, prichystanie a zhustenie dát na požadovanú úroveň, umožnenie časových analýz, zadávanie hraničných údajov, funkcia varovania pri prekročení alebo nedosiahnutí hraničných údajov, rýchla a flexibilná simulácia na báze štandardných reportov, rôzne možnosti prezentácie a pre používateľa komfortné prostredie a funkcionalita.“ [26]

Štruktúru informačného systému predstavuje pyramída zobrazená na obrázku 5.

Obrázok rozdeluje informačné systémy podľa:

- „použitia informačných systémov na podporu podnikateľských aktivít na operatívne, taktické alebo strategické,
- použitia v podnikových funkčných oblastiach (vo výrobných podnikoch od výskumu a vývoja až po expedíciu vyrobeného výrobku),
- fáz manažmentu (plán a kontrola).“[27]

Obrázok 5 – Pyramída informačného systému[28]



Legenda:

A – administratívne a plánovacie systémy

[26] JUNG H. 2007, Controlling, Muenchen, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH 2007, s. 152., ISBN 978-3-486-58500-1

[27] BIETHAHN J.-HUCH B. 1994, Informationssysteme fuer das Controlling, Berlin, Springer-Verlag 1994, s. 26., ISBN 3-540-57778-5

[28] BIETHAHN J.-HUCH B. 1994, Informationssysteme fuer das Controlling, Berlin, Springer-Verlag 1994, s. 27., ISBN 3-540-57778-5

B – systémy predvolených a voliteľných výkazov

C – vyhodnocovacie a interpretačné systémy

D – systémy na podporu rozhodovania

„Administratívne systémy sa využívajú na racionálne spracovanie množstva dát. V popredí stoja veľmi jednoduché činnosti. Plánovacie systémy podporujú rutinné rozhodovanie, sú postavené prevažne na operatívnej báze. Administratívne a plánovacie systémy sú prevažne množstevne a hodnotovo orientované.“ [29] Tieto systémy tvoria základ informačného systému.

Systémy predvolených výkazov poskytujú užívateľom predom určené informácie v danej štruktúre a rozsahu. Tieto výkazy môžu byť zadávané periodicky alebo v prípade potreby. Na rozdiel od systému predvolených výkazov, systém voliteľných výkazov poskytuje užívateľom možnosť vybrať si ním potrebné informácie z vlastnej databázy.

Vyhodnocovacie a interpretačné systémy vychádzajú z jednoduchej reprodukcie uložených dát a vytvárajú zhodnotenia, odporúčania a prognózy.

Systémy na podporu rozhodovania majú za úlohu podporovať v rôznych situáciách manažérov na úrovni stredného alebo vyššieho manažmentu.

Možnosti zabezpečenia informačných technológií - sú v dnešných časoch takmer neobmedzené. Pri výbere softwaru je nutné brať do úvahy mnohé hľadiská. Určite nie je pravidlom, že len najdrahší software umožní účinné a dostatočné meranie a hodnotenie výkonnosti podniku. Medzi dôležité kritériá pri rozhodovaní o systéme zberu a vyhodnocovania ifnormácií by som zaradila nasledovné:

- veľkosť subjektu,
- geografická poloha analyzovaných subjektov,
- charakter poskytovaných služieb/vyrábaného tovaru,
- organizačná štruktúra subjektu,
- finančný rozpočet,
- preferencie manažérov.

Pri zaobstaraní nového systému informačných technológií príchádzajú do úvahy zväčša tieto možnosti:

- štandardný software,
- individuálne softwarové riešenie,
- nezávislé užívateľské stanice.

Pri využívaní **štandardných softwarových riešení** sa musia spoločnosti pokúsiť zjednodušiť podnikové udalosti tak, aby bolo možné tento štandardný software použiť.

Príkladom štandardného softwaru sú:

- Data-Warehouse – koncept od firmy Oracle,
- Systém R/3 firmy SAP AG,
- Systém FIS od CIC GmbH,

[29] BIETHAHN J.-HUCH B. 1994, Informationssysteme fuer das Controlling, Berlin, Springer-Verlag 1994, s. 27., ISBN 3-540-57778-5

- Corporate Planner od firmy CP Corporate Planning AG.

„***Data-Warehouse-koncept*** sa skladá z viacerých podnikových databáz. Okrem iného obsahuje modul finančnej analýzy pre oblasti účtovníctva a controllingu. V rámci výkazníctva umožňuje spracovanie a správu dát, simuláciu, zhodnotenie správ a grafickú prezentáciu výsledkov.

Systém R/3 je štandardný software pre plánovanie, riadenie a kontrolu podnikových udalostí v podniku. Pozostáva z programových modulov, ktoré sa môžu jednotlivo alebo integrovane použiť v celom systéme. Na zostavenie, správu a spracovanie dát a vytvorenie štruktúr reportov zahŕňa systém modul „Controlling".

FIS je efektívny oceňovací nástroj podnikových dát. Umožňuje napríklad výber relevantných údajov, zhotovenie reportov a zhustenie údajov na ukazovatele."[30]

Corporate Planner je taktiež komplexným softwarom s viacerými modulmi, ktorý umožňuje vyhodnotenie a porovnanie jednotlivých údajov a ukazovateľov, konsolidáciu výsledkov z viacerých dcérskych spoločností a grafické ako aj textové reporty.

Individuálne softwarové riešenie znamená, že vývojom samotného softwaru je poverené buď vlastné IT-oddelenie alebo zamestnanec, prípadne softwarová firma.

Na spracovanie aplikácií s veľkým objemom dát sa v dnešnej dobe používajú ako úložisko dát rôzne typy SQL serverov, z ktorých najrozšírenejší je Microsoft SQL. Týmto spôsobom je možné spracovávať dáta veľkých objemov a pracovať s nimi aj cez internet, na čo sa v súčastnosti najčastejšie využíva pripojenie VPN, ktoré umožňuje užívateľovi pracovať s vnútropodnikovými dátami na ktoromkoľvek mieste, stačí len pripojenie na internet. Pre prácu s extra veľkým objemom dát sa používa programovanie metódou tenkého klienta. Samostatnou kapitolou v tejto oblasti sú servery na báze Unix/Linux, kde v podstate celú prácu vykonáva server a posiela na klientské stanice len obrazovky.

Takéto riešenie informačného systému má svoje výhody, ako aj nevýhody. K výhodám môžeme zaradiť predovšetkým možnosť využitia softwaru ušitého na mieru , kde nie je nutné prehodnocovať a meniť podnikové procesy a prispôsobiť ich už vyrobenému štandardnému softwaru. Manažér má možnosť využívať ten súbor údajov a ukazovateľov, ktoré najviac dokážu vystihnúť jeho potreby. Medzi nevýhody patrí skutočnosť, že takýto informačný systém môže postupne časom „narásť" do síce komplexného ale neovládateľného systému. Ďalšou nevýhodou môže byť slabšia analýza podnikových procesov a znížená chuť manažmentu na zmeny v týchto procesoch, ktoré by mohli pozitívne ovplyvniť efektívnosť celého podniku.

Pomocou **nezávislých užívateľských staníc** sa budú jednotlivé úlohy špecifické pre jednotlivé miesta podporovať a vykonávať práve z týchto miest. Jednotlivé počítačové aplikácie, predovšetkým spracovanie údajov sú z technických a vecných dôvodov ohraničené k jednotlivým miestam a personalizované. Dôvodom zavedenia takéhoto riešenia je pomer medzi cenou a výkonom softwaru a hardwaru.

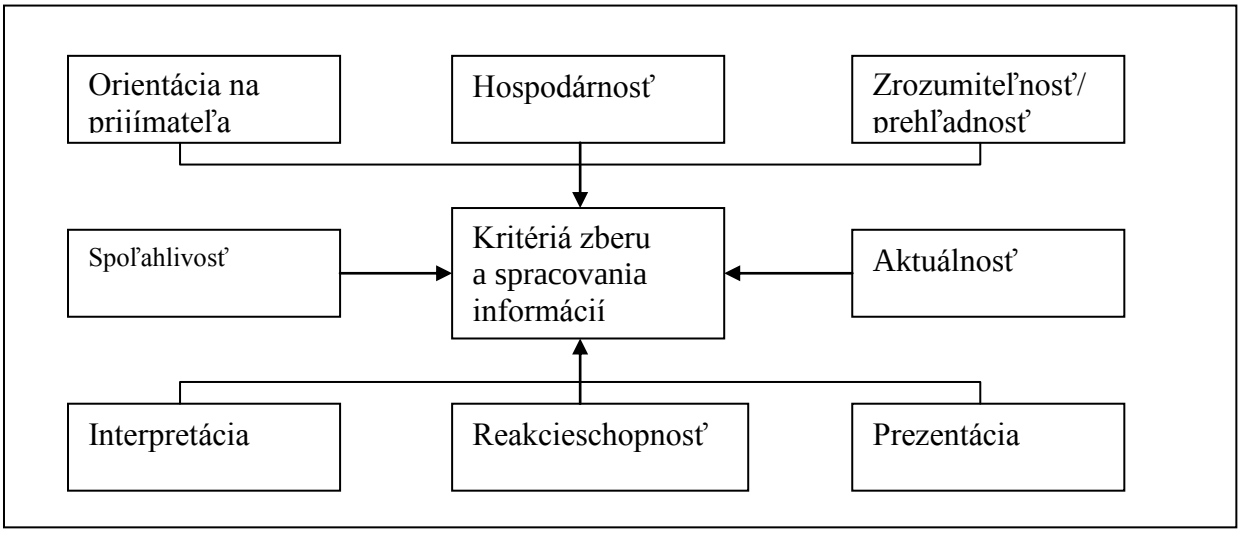
POŽIADAVKY NA EFEKTÍVNY ZBER A SPRACOVANIE INFORMÁCIÍ

Prostredníctvom cieleného zberu a spracovania informácií je možné podporovať kontrolné procesy v podniku. Pritom je však nutné, aby bolo na jednej strane spracovanie

[30] JUNG H. 2007, Controlling, Muenchen, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH 2007, s.152- 153., ISBN 978-3-486-58500-1

informácií spojené s čo najnižšími nákladmi a na strane druhej mal užívateľ týchto informácií čo najväčší efekt. Na základe tohto je nutné, aby zber a spracovanie informácií spĺňali kritériá uvedené v tabuľke 1.

Tabuľka 1 - Kritériá efektívneho zberu a spracovania informácií



Zdroj: JUNG H. 2007, Controlling, Muenchen, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH 2007, s.153., ISBN 978-3-486-58500-1

Orientácia na prijímateľa:

„Výstupy zo spracovaných výkazov by mali byť odsúhlasené ich prijímateľmi.“[31] Takto je možné vyhnúť sa zbytočným nákladom na získanie množstva nerelevantných informácií, ktoré by za získavali a ďalej distribuovali ich užívateľom.V určitých časových intervaloch je nutné preskúmať, či sa nezmenila potreba informácií u ich užívateľov a na základe toho zmeniť druh informácií, ktoré sú v informačnom systéme získavané a distribuované ďalej.

Hospodárnosť:

Pri získavaní informácií by sme sa mali riadiť pravidlom, je nutné získať „tak málo ako je možné a tak veľa ako je potrebné“ [32]. Pri dodržaní tohto pravidla sa môžeme vyvarovať vzniku tzv. cintorínov čísiel, čiže čísiel a informácií, ktoré nikto nevyužíva.

Zrozumiteľnosť, prehľadnosť:

„Stavba výkazov musí byť prehľadná a obsah výkazov musí byť jasne rozčlenený. K tomu je nutné znázorniť podstané údaje stručne a výstižne. Informácie, ktoré popisujú celkový podnik by mali byť zreteľne oddelené od detailných informácií jednotlivých funkčných častí.“[33]

Spoľahlivosť:

„Všetky dáta a informácie musia zodpovedať skutočnosti, t.z. nesmie byť nimi manipulované.“[34] K spoľahlivosti by sme mohli zaradiť aj fakt, že všetky správy by mali byť

[31] JUNG H. 2007, Controlling, Muenchen, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH 2007, s.153., ISBN 978-3-486-58500-1
[32] JUNG H. 2007, Controlling, Muenchen, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH 2007, s.154, ISBN 978-3-486-58500-1
[33] JUNG H. 2007, Controlling, Muenchen, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH 2007, s.154, ISBN 978-3-486-58500-1

zostavené rýchlo, podľa určených termínov, pravidelné výkazy by sa mali zostavovať k pevne stanovenému dátumu.

Aktuálnosť:

Aby bolo možné reagovať na úzke miesta a odchýlky, informácie musia byť podané zodpovedným v pokiaľ čo najkratšom čase.

Interpretácia:

„Výkazy by nemali obsahovať iba obsolútne dáta. Vypovedacia schopnosť sa výrazne zvyšuje použitím ukazovateľov, porovnávacích hodnôt (napr. údaje z minulého obdobia, porovnania plánu a skutočnosti) a prognózovaných dát. Absolútne čísla, ukazovatele a ostatné dáta musia byť interpretované a vyhodnotené“ [35]

Reakcieschopnosť:

Informácie sú základom analýz a z nich vyplývajúcich zmien. Zo správ je nutné prijímať pri riadení rôzne opatrenia, tak aby napr. pri analýze odchýlok plánu od skutočnosti boli prijaté také opatrenia, ktoré zabránia ďalším odchýlkam, alebo pomôžu spoločnosti znížiť tieto odchýlky.

Prezentácia:

„K prezentácii patrí slovné a písomné predstavenie obsahu správ. Prostredníctvom grafického zobrazenia (napr. grafov) a zobrazenia v tabuľkách môžu byť súvislosti lepšie viditeľné a prehladnejšie usporiadané“[36]. Takto je možné vybrať najlepšiu variantu z ponúkaných variant, prípadne farebne odlíšiť mimoriadne odchýlky.

ZÁVER

Mnoho firiem v snahe neustáleho znižovania nákladov, zvyšovania výnosov, či zlepšovania vnútropodnikových procesov aplikuje všetky dostupné súčasné či tradičné metódy riadenia a hodnotenia výkonnosti podniku. Na zabezpečenie zberu všetkých potrebných dát sú často krát nevyhnutné investície do informačných systémov, kde sa vynakladanie finančných prostriedkov zďaleka nekončí. Výsledkom tejto činnosti však môže byť neúnosné množstvo ukazovateľov a informácií. Za ich plnenie sú zväčša zodpovední manažéri na nižších stupňoch riadenia, ktorí niekedy nedokážu správne pochopiť výsledky daných ukazovateľov, čím znemožňujú ich skutočné využitie na riešenie vzniknutých problémov a vyhýbanie sa možným krízovým situáciám.

Riešením tohto problému je zber a sledovanie iba tých ukazovateľov hodnotenia výkonnosti podniku, ktoré sú pre daný obor a druh podnikania relevantné, s obsahom ktorých dokážu ich prijímatelia pracovať a ktorých náklady na ich získanie neprevyšujú úžitky a výhody z nich plynúce.

---

[34] JUNG H. 2007, Controlling, Muenchen, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH 2007, s.154, ISBN 978-3-486-58500-1

[35] JUNG H. 2007, Controlling, Muenchen, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH 2007, s.154, ISBN 978-3-486-58500-1

[36] JUNG H. 2007, Controlling, Muenchen, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH 2007, s.154, ISBN 978-3-486-58500-1

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] BIETHAHN J.-HUCH B. 1994. Informationssysteme für das Controlling, Berlin, Springer-Verlag 1994. ISBN 3-540-57778-5
[2] JUNG H. 2007. Controlling, München: Öldenbourg, Wissenschaftsverlag GmbH 2007. ISBN 978-3-486-58500-1
[3] PREISSLER P.R. 2008. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, München: Öldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH 2008. ISBN 978-3-486-23888-4
[4] REICHMANN, Th. 2011. Controlling mit Kennzahlen, München: Verlag Franz Vahlen 2011, ISBN 978-3-8006-3800-0
[5] STIEFL J. 2005. Finanzmanagement, München: Öldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH 2005, ISBN 3-486-57767-0
[6] WAGNER , J. 2009. Měření výkonnosti. Praha: Grada Publishing 2009, s. 208. ISBN 978-80-247-2924-4
http://www.zvei.de/de/wirtschaft_recht_maerkte/betriebswirtschaft/zvei_kennzahlensystem/

RIADENIE INVESTÍCIÍ V SPOLOČNOSTIACH V ODVETVÍ DISTRIBÚCIE ELEKTRINY

MANAGING OF INVESTMENTS IN ELECTRICITY DISTRIBUTION COMPANIES

Oto Frič[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Investment, CAPEX, electricity, distribution, slovakia, utilities, benchmarking

JEL classification:

M21 - Business Economics

ABSTRAKT
Capital expenditures of electric utilities are generally subject to complex decision-making that has to take into account not only economic, but also other important criteria including security, environmental criteria, quality of energy supply (outages) technical conditions, age of distribution assets, etc. As natural monopolies, these companies have to comply with national legislation and regulation rules.
Investments of electric utilities in general can be divided into three basic categories – customer-oriented, renewal and development of distribution grid and special investments carried out mainly due to legislation.
Average value of yearly investments of 3 major slovak utilities for 2010 and 2011 was nearly equal to yearly depreciation a nd represented on average 6% of total assets value.

ÚVOD

Predmet podnikania elektroenergetických distribučných spoločností v Slovenskej republike je v §2 zákona 251/2012 Z.z. charakterizovaný ako preprava elektriny distribučnou sústavou na časti vymedzeného územia na účel jej prepravy odberateľom elektriny. Distribučná sústava predovšetkým pozostáva zo vzájomne prepojených elektrických vedení veľmi vysokého napätia do 110 kV vrátane a vysokého napätia alebo nízkeho napätia a elektroenergetických zariadení potrebných na distribúciu elektriny na časti vymedzeného územia. Súčasťou distribučnej sústavy sú aj meracie, ochranné, riadiace, zabezpečovacie, informačné a telekomunikačné zariadenia potrebné na prevádzkovanie distribučnej sústavy[2].

Distribúcia elektrickej energie je špecifickým a regulovaným odvetvím. Spoločnosti zamerané na distribúciu elektriny sú prirodzenými monopolmi vo vymedzenom priestore, v ktorom pôsobia. Okrem bežných faktorov, ovplyvňujúcich rozhodovanie týchto spoločností o investíciách do distribučných aktív je dôležitá regulačná politika, ktorej nastavenie kľúčovým spôsobom ovplyvňuje nastavenie investičného procesu.

[1] Ing. Oto Frič, Vedúci investícií a monitoringu – ZSE Distribúcia, a.s. , oto.fric@gmail.com. Školiteľ: doc. Ing. Oľga Miková, CSc., Katedra finančného manažmentu FPM – Ekonomická univerzita v Bratislave.

[2] Zákon č. 251/2012 Z.z.o energetike a o zmene a doplnení niektorých zákonov

V tomto článku by som sa rád sústredil na popísanie hlavných vplyvov pôsobiacich na rozhodovanie podnikov o objeme investícií do distribučnej siete a predmetoch investovania s využitím niekoľkých príkladov z praxe v prostredí Slovenskej republiky. Taktiež sa zameriavam na porovnanie preinvestovaných finančných objemov v najväčších distribútorov elektrickej energie v Slovenskej republike.

HLAVNÉ OBLASTI INVESTOVANIA

Investície v distribúcii elektriny je možné rozdeliť do niekoľkých hlavných oblastí smerovania. Jednotlivé spoločnosti majú tieto oblasti rôzne definované. Hlavné kategórie investícií v spoločnosti ZSE Distribúcia, pôsobiacej v regióne západného Slovenska sú definované nasledovne[3]:

- Pripájanie nových odberateľov
- Rozvoj a obnova sietí
- Meracie zariadenia
- Automatizácia a ochrany sietí
- KHIM
- Kúpa energetických zariadení
- Ostatné investície

Napríklad Východoslovenská distribučná využíva rozdelenie do 4 oblastí[4]:

- Obnova siete
- Zákaznícke projekty
- Zákonom vyžadované projekty
- Prevádzkové investície

Tretí z najväčších slovenských distribútorov, spoločnosť SSE svoje investície delí do kategórií[5]:

- Nové pripojenia
- Kvalita dodávky elektrickej energie
- Ostatné akcie (rozvojové akcie, IT, meracie súpravy,...)

Vo vyššie uvedených členeniach je možné pozorovať spoločné črty, vždy obsahujú investície zamerané na zákazníkov (odberateľov/výrobcov energie), modernizáciu a rozširovanie vlastnej distribučnej sústavy a špeciálne investície zamerané na špecifické oblasti fungovania týchto spoločností.

KRITÉRIÁ ROZHODOVANIA O INVESTÍCIÁCH DO DISTRIBUČNEJ SÚSTAVY

Väčšina spoločností pôsobiacich v štandardnom trhovom prostredí pri rozhodovaní o investíciách kladie na prvé miesto ich ekonomickú efektívnosť. Táto sa dá zmerať rôznymi spôsobmi, ktoré popisuje ekonomická teória. V prostredí energetiky však ekonomická efektívnosť investícií (vyjadrená ukazovateľmi ako je doba návratnosti, súčasná hodnota, čistá súčasná hodnota alebo vnútorná miera výnosnosti) nie je jediným rozhodujúcim

[3] Výročná správa za rok 2011, ZSE Distribúcia, a.s. www.zse.sk

[4] Výročná správa 2011, Východoslovenská distribučná, a.s. www.vsds.sk

[5] Výročná správa 2011, Stredoslovenská energetika-distribúcia, a.s.

kritériom. Okrem nej je pri rozhodovaní o investíciách treba zohľadniť aj ďalšie nemenej dôležité kritériá ako sú najmä:

- Bezpečnosť prevádzky distribučnej siete a ochrana životného prostredia;
- Kvalita dodávky elektrickej energie odberateľom vyjadrená dĺžkou a frekvenciou výpadkov dodávky, prípadne zhoršenou kvalitou napätia. Je s tým spojená snaha eliminovať zákaznícke reklamácie a potenciálne pokuty od regulátora;
- Vek prevádzkovaných zariadení, ich zostatková životnosť;
- Poruchovosť zariadení;
- Legislatívne a regulačné požiadavky;

Na základe skúseností z praxe je možné povedať, že väčšina investičných projektov by v prípade využitia ekonomickej efektívnosti ako jediného kritéria bola vyhodnotená ako nevýhodných, resp. ich návratnosť by bola veľmi dlhodobá. Je to z dôvodu, že často krát sú investične náročné zariadenia využívané pre taký malý okruh zákazníkov, že výnosy z distribúcie sú voči výške požadovanej investície zanedbateľné a nezabezpečia jej návratnosť. Na druhej strane, zákonnou úlohou distribučných spoločností je zabezpečenie distribúcie elektriny všetkým odberateľom, ktorí o ňu požiadajú – je to vlastne verejnoprospešný aspekt podnikania týchto prirodzených monopolov. Pri hodnotení investičných požiadaviek teda je potrebné spracovať komplexné hodnotenie s primeraným prihliadnutím na všetky spomenuté kritériá a ich váhu v konkrétnom prípade.

Posledné kritérium v zozname zahŕňa regulačné požiadavky. Treba si uvedomiť, že v regulovanom prostredí, v ktorom pôsobia spoločnosti zamerané na distribúciu elektriny, objem preinvestovaných financií do distribučných aktív má zásadný vplyv na výnosy týchto subjektov Regulátor (v podmienkach SR je to Úrad pre reguláciu sieťových odvetví) určuje maximálnu cenu za distribúciu elektriny na jednotlivých napäťových úrovniach, ktorá vychádza z oprávnených nákladov, ktoré musia jednotlivé spoločnosti preukázať a primeraného zisku.
V súčasnosti využívanou metódou regulácie distribútorov elektriny v SR je tzv. PRICE CAP (cenový strop). Základný regulačný vzorec podľa tejto metódy je :

PV = N + O + Z , pričom Z = WACC . RAB

Legenda:

PV – povolené výnosy
N – oprávnené náklady
O – odpisy
Z – zisk
WACC – vážený priemer nákladov na kapitál (miera výnosnosti)
RAB – regulačná báza aktív

Regulačná báza aktív pozostáva z majetku, ktorý je nevyhnutne využívaný pri vykonávaní regulovanej činnosti. Do RAB sa započítavajú prevádzkové aktíva, investície, ako aj pracovný kapitál. S ohľadom na vyššie uvedené poznámky, výška povolených investícií a s ňou spojené zvyšovanie RAB má dopad v podobe ovplyvnenia výšky primeraného zisku spoločnosti a tiež odpisov. Distribučné spoločnosti sú vplyvom tejto regulácie motivované investovať do svojich distribučných aktív.

BENCHMARKING INVESTÍCIÍ DISTRIBUČNÝCH SPOLOČNOSTÍ V SR

Pre dosiahnutie prehľadu o preinvestovaných objemov boli z publikovaných výročných správ hlavných elektroenergetických distribučných spoločností zozbierané dáta do porovnania. V dvoch tabuľkách nižšie sa uvádzajú jednak hlavné prevádzkové a ekonomické parametre spoločností v absolútnych pre 2 účtovné obdobia – roky 2010 a 2011 a následne porovnanie s využitím pomerových ukazovateľov.

Tabuľka 1 – údaje zahŕňajú absolútne hodnoty vybraných prevádzkových a ekonomických ukazovateľov spoločností:

Vstupné údaje	Východoslovenská distribučná 2011	Východoslovenská distribučná 2010	SSE-Distribúcia 2011	SSE-Distribúcia 2010	ZSE-Distribúcia 2011	ZSE-Distribúcia 2010
Počet odberných miest fakturovaných	615 068	613 053	720 583	712 000	1 062 732	1 062 732
Objem distribuovanej elektriny (GWh)	3 843	3 734	7 422	7 516	8 540	8 330
Rozsah DS (km)	21 000	21 000	33 359	32 953	32 953	36 264
Zásobovaná oblasť (km2)	15 746	15 746	nezistené	nezistené	14 928	14 928
Investície (€)	43 023 000	43 653 000	51 300 000	51 600 000	75 503 000	70 651 000
EBIT (€)	55 465 000	38 790 000	75 144 000	43 287 000	87 063 000	82 941 000
Hodnota majetku (€)	714 064 000	699 956 000	939 433 000	902 686 000	971 623 000	1 001 476 000
Odpisy (€)	46 949 000	46 084 000	55 705 000	53 367 000	68 891 000	68 920 000

TABUĽKA 2 – obsahuje vybrané pomerové ukazovatele umožňujúce porovnať výšku investícií spoločností pomocou pomerových ukazovateľov:

Pomerové ukazovatele	Východoslovenská distribučná 2011	Východoslovenská distribučná 2010	SSE-Distribúcia 2011	SSE-Distribúcia 2010	ZSE-Distribúcia 2011	ZSE-Distribúcia 2010
Investície na 1 GWh distribuovanej elektriny (€investície/GWh)	11 195	11 691	6 912	6 865	8 841	8 482
Investície na odberné miesto (€/OM)	70	71	71	72	71	66
Investície na 1 km siete (€investície/km siete)	2 049	2 079	1 538	1 566	2 291	1 948
Investície na km2 zásobovanej oblasti (€investície/km2)	2 732	2 772	n/a	n/a	5 058	4 733
Investície voči EBITu (€investície/€EBIT)	78%	113%	68%	119%	87%	85%
Investície voči hodnote majetku (€investície/€bilančná suma)	6%	6%	5%	6%	8%	7%
Investície voči ročným odpisom (€investície/€Odpisy)	92%	95%	92%	97%	110%	103%

Pre sumárny pohľad uvádzam priemerné hodnoty ukazovateľov pre roky 2010 a 2011.

TABUĽKA 3 – priemerné hodnoty pomerových ukazovateľov:

Pomerové ukazovatele	Priemer 2010	Priemer 2011
Investície na 1 GWh distribuovanej elektriny (€investície/GWh)	9 013	8 983
Investície na odberné miesto (€/OM)	70	71
Investície na 1 km siete (€investície/km siete)	1 864	1 959
Investície na km2 zásobovanej oblasti (€investície/km2)	3 753	3 895
Investície voči EBITu (€investície/€EBIT)	106%	78%
Investície voči hodnote majetku (€investície/€bilančná suma)	6%	6%
Investície voči ročným odpisom (€investície/€Odpisy)	98%	98%

Z poskytnutých údajov vyplýva niekoľko hlavných poznatkov. V posledných dvoch rokoch:

- **distribučné spoločnosti investovali v priemere na úrovni 98% hodnoty ročných odpisov;**
- **priemerná hodnota investícií bola na priemernej úrovni 6-8% z celkovej hodnoty aktív;**
- **priemerné investície v prepočte na 1 odberné miesto dosahovali 70-71 EUR.**

ZÁVER

Riadenie investícií v odvetví distribúcie elektrickej energie je ovplyvnené množstvom faktorov, ktoré sa odlišujú od spoločností pôsobiacich v bežnom trhovom prostredí. Vplyv legislatívy a regulácie na rozhodovanie o výške a smerovaní investícií je nezanedbateľný. Zároveň, výber investícií musí prebiehať veľmi sofistikovaným spôsobom aby bolo možné zohľadniť všetky relevantné dôvody pre realizáciu konkrétnych investícií, nielen tie ekonomické a to s ohľadom na základné poslanie spoločností, ktorým je bezpečná a spoľahlivá distribúcia elektriny koncovým odberateľom.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Internetové zdroje:

- www.urso.gov.sk
- www.sse-d.sk
- www.zse-distribucia.sk
- www.vsds.sk

Legislatíva:

- Zákon NRSR č. 251/2012 Z.z. z 31. júla 2012

OPTIMALIZÁCIA PROCESU DOPLNENIA TOVARU

OPTIMIZATION OF REPLENISH

Michal Gallik[1]

Key words:

Optimization, replenish, goods, WMS, warehouse

JEL: M11

Abstract:

Optimization process doesn't automatically guarantee best results. The results mau not be optimized to improve, you need to thinks about the support processes. Among these processes is one of the replenishment. To some extent it is possible to improve the processes of updating goods is regulated process steps, but really effective process to bring this product comes WMS systems.

Úvod

V súčasnosti sa technológie a postupy pokúšajú o maximálnu mieru optilizácie a automatizácie procesov. Problém neoptimálnych procesov však často spočíva v prílišnom zameraní sa na konkrétny cieľ a ignorovanie čiastkových cieľov potrebných pre dosiahnutie celkového cieľa. Nie je možné optimalizovať procesy ak sa hlavný proces nemôže "oprieť" o optimálne riadené podporné procesy. Takýmto podporným procesom v sklade a pre vychystávanie je presun a dopĺňanie tovaru. V tejto informačnej dobe existujú vysoko špecializované riešenia pre ktoré dokážu mnohé takéto podporné procesy optimalizovať. V skladovom hospodárstve sa jedná predovšetkým o Warehouse Management Software systémy (ďalej len WMS). Tieto systémy majú za hlavný cieľ zlepšiť výkon skladu. Avšak dôležité je že vďaka týmto systémom je možné zlepšiť výkonnosť podporných procesov čo má multiplikačný efekt na ostatné hlavné procesy a činnosti.

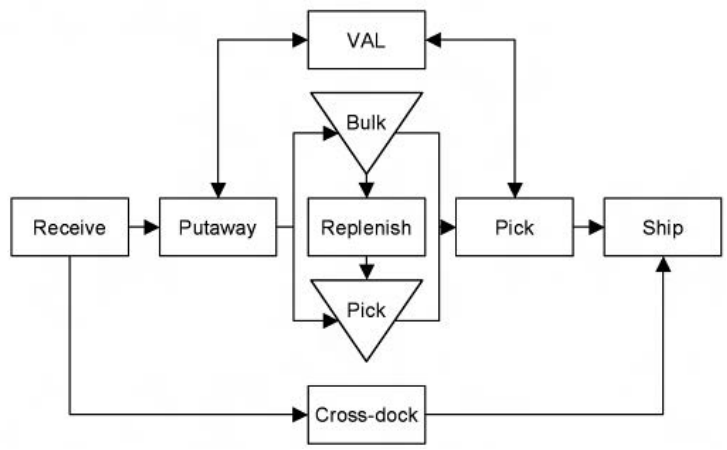
Proces doplnenia

Dopĺňanie tovaru je proces presunu tovaru z nadzásoby do konkrétnych pozícií, aby bol tovar v správnych pozíciách v správnom čase aby objednávka pre zákazníka bola vybavená načas.[2] Proces doplnenia pozícií z ktorých sa vychystáva je jedným z hlavných predpokladov rýchleho vybavenia zákazníckej objednávky. Miesto procesu dopĺňania tovaru v skladových procesoch je jasné z obrázku:

---

[1] Ing. Michal Gallik, externý doktorand, Ekonomická Univerzita v Bratislave, gallik1@gmail.com, Školiteľ: Dr.h.c. Prof. Ing. Juraj Stern PhD.

[2] Porovnaj: Van Der Berg, P.J.: *Integral warehouse management: The Next Generation in Transparency, Collaboration and Warehouse Management Systems*. Utrecht: Management Outlook, 2007. s-75. ISBN 978-1-4196-6876-0

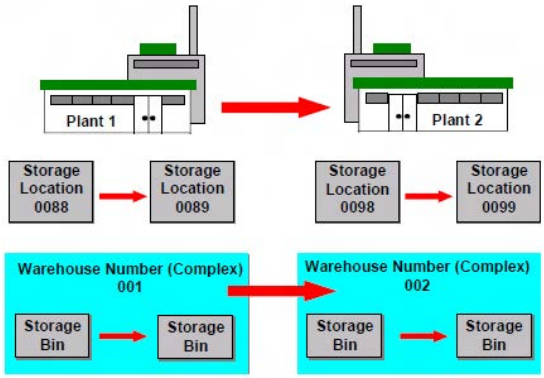


Zdroj: Van Der Berg, P.J.: *Integral warehouse management: The Next Generation in Transparency, Collaboration and Warehouse Management Systems*.

Z diagram procesov je jasné že proces dopĺňania tovaru je využívaný v každom sklade a preto je vhodné zamerať sa na jeho optimalizáciu.

Dopĺňanie tovaru zahŕňa fyzický presun tovaru z:

- Z jedného fyzického skladu na iný fyzický sklad
- Z jedného logického/účtovný skladu na iný logický/účtovný sklad
- Z jednej pozície na inú pozíciu



ZDROJ: Material Management / Warehouse Management user guide for SAP R3 [6]

Presun medzi jednotlivými skladovými pozíciami alebo skladmi je založený na princípe rôznorodosti pozícií. To znamená že prvotná podmienka možnosti dopĺňania tovaru je rozdelenie skladu na *vychystávacie pozície* a *nadzásobové pozície*. *Vychystávacia pozícia* – je druh pozície na ktorej sa zväčša skladuje tovar v nižšej pohotovostnej zásobe. Táto zásoba sa nachádza predovšetkým v predajných merných jednotkách. Pozícia je zvyčajne jednoducho dostupná – prispôsobené regály alebo nízko položené pozície ku ktorým sa skladník dokáže dostať rýchlo a rýchlo vykonať proces vychystávania. Tento typ pozície sa používa výhradne na vychystávanie tovaru. Ak je sklad riadený informačným systémom, využíva sa na týchto pozíciách aj hladinový systém zásob. Je nastavená väčšinou predovšetkým minimálna hladina zásoby a maximálna hladina zásoby. V praxi ale môže byť len veľmi ťažko dosiahnuteľné, nakoľko v skladoch je

veľké množstvo pozícií a nastaviť hladinový systém na jednotlivých pozíciách je jednak časovo náročná a jednak môže byť limitujúcim faktorom ktorý obmedzí flexibilitu skladu v prípade že je potrebné tieto hladinové nastavenia zmeniť.*Nadzásobové pozície* – je druh pozície na ktorej sa spravidla skladuje zásoba produktu ktorý sa môže ale aj nemusí nachádzať na vychystávacej pozícii. Na pozíciách tohto typu sa skladuje zásoba často inej mernej jednotky ako je predajná merná jednotka – predovšetkým v kartónoch/paletách/metrických jednotkách. Pozícia nemusí byť jednoducho dostupná, veľmi často sa umiestňujú nadzásoby práve vo vyššie položených poschodiach regálových systémov. Kvôli tejto skutočnosti sa z takéhoto typu pozície zvyčajne nevychystáva. V praxi práve WMS systémy obmedzujú využitie tovarov v týchto pozíciách ako vychystávacích, nakoľko sa tu nachádza iná merná jednotka tovaru ako vo vychystávacích pozíciách. Avšak skladník (samozrejme za predpokladu že pozná tovar) v niektorých situáciách môže úspešnejšie vyhodnotiť či je výhodnejšie vybrať veľkú dávku tovar z jednej pozície ako viac menších dávok rovnakého tovaru z rôznych pozícií.

Infraštruktúra skladu

To či sklad bude rozdelený na nadzásobové pozície a vychystávacie pozície alebo budú všetky pozície vychystávacie záleží od viacerých faktorov. Hlavný faktor je samozrejme charakter skladovaného materiálu. Podľa charaktreru skladovaného materiálu sa taktiež vytvára alebo upravuje infraštruktúru skladu – spôsob skladovania a spôsob výberu regálového systému. ***Skladovanie stohov paliet*** – je spôsob kde sú uložený tovar v manipulačných jednotkách – kartónoch/paletách atď.[8] Pri tomto spôsobe skladovania tovaru sa využíva dopĺňanie tovaru v absolútnom minime prípadov. Je to spôsobené skutočnosťou že takýto spôsob skladovania sa využíva pre tovar ktorého je na sklade veľké množstvo a nie je potrebné evidovať FIFO/LIFO/FEFO alebo rôzne atribúty a podobne.***Paletové regálové sklady*** – sú využívané na skladovanie kusových materiálov uložených na paletách.[8] Tento spôsob je jeden z najvyužívanejších štýlov skladovania z dôvodu možnosti skladovanie rozsiahleho sortimentu tovaru. Výhody takéhoto spôsobu skladovania sô predovšetkým v jasnom rozložení skladu. Je možné jasne a presne definovať nadzásobové pozície a vychystávacie pozície. ***Sklady s paletovými vjazdnými regálmi (alebo tiež nazývané zakladače)*** – kombinujú výhody skladovania stohov paliet a paletových regálov avšak nie vždy sú vhodné na skladovanie. Tento prípad najlepšie vystihuje menšia možnosť pracovať s exspiráciou tovaru. ***Sklady s policovými regálmi*** – výhodné predovšetkým pri skladovaní malých produktov – ako napríklad drogéria, farmaceutický priemysel a podobne. V takýchto skladoch je veľmi jednoduché uskutočňovať presun. Z dôvodu menších produktov je možné efektívne využívať viackrokové dopĺňanie tovaru. ***Skriňové regály*** – zvyčajne nezostavujú celú infraštruktúru skladu ale sú využívané len pri malých produktoch ako sú skrutky a iné. V tomto prípade je optimálnejšie použiť jednokrokové dopĺňanie tovaru a to z dôvodu jednoduchosti doplnenia jednej pozície (zásuvky).

Na základe rozloženia a technického riešenia skladu je následne možné rozlíšiť dva spôsoby dopĺňania tovaru či už medzi dvoma skladmi alebo v rámci skladu medzi viacerými pozíciami. Sú dva hlavné spôsoby akým vykonávať dopĺňanie tovaru. Prvý je ***jednokrokový presun*** (alebo jednokrokové dopĺňanie tovaru). Tento typ presunu začína krokom: rozobratie balenia (nakoľko v nadzásobe sú zväčša ucelené nákupné merné jednotky) alebo vyzdvihnutím kusov potrebných pre doplnenie. Následne nasleduje doplnenie tovaru na vychystávacej lokácii. Takýto presun je možný v rámci skladu, medzi skladmi (či už logickými alebo fyzickými – v prípade vysokoobrátkového rozmerného tovaru). Druhý spôsob ktorým je možné uskutočniť doplnenie

zásoby tovaru je dvojkrokový presun. Dvojkrokový presun začína rovnakým krokom ako jednokrokový – rozobratie balenia. Následne sa tovar presúva na konkrétne pozície kde sa dopĺňa. Rozdiel medzi jednokrokovým a dvojkrokovým presunom tkvie v tom že jednokrokový presun je vykonávaný viac menej kontinuálne. Dvojkrokový presun je vykonávaný výlučne dávkovo. Znamená to že najprv sa rozoberie alebo vyzdvihne nielen jeden ale viacero produktov a to buď jediným alebo viacerými skladníkmi. Potom sa táto vyzdvihnutá dávka produktov dopĺňa do jednotlivých vychystávacích pozícií. Rozdiel medzi dvojkrokovým a jednokrokovým fyzickým dopĺňaním je zanedbateľný. Rozdiel medzi týmito typmi presunu však nadobúda po zavedení WMS systémov nové rozmery v podobe možného dosledovania aktuálnej polohy tovaru (čo môže byť užitočné v prípade presunu medzi fyzicky vzdialenými skladmi). To aký spôsob presunu pre dopĺňanie tovaru bude zvolený záleží do vysokej miery aj na druhu skladovaného tovaru. Ideálnym príkladom rozdielu medzi jedno a dvojkrokovým presunom so zreteľom na druh skladovaného tovaru je možné uviesť na príklade. Spoločnosť distribuujúca kachle a krby bude vykonávať dopĺňanie tovaru jednokrokovým systémom – kontinuálne skladník vyzdvihne zásoby z nadzásobovej pozície a okamžite (prípadne po istom čase avšak vždy len konkrétnu vyzdvihnutú položku) doplní do vychystávacej pozície. Nakoľko skladovaný tovar má značné rozmery nie je možné presúvať tovar dvojkrokovo (to by bolo možné až zavedením WMS). V prípade spoločnosti distribuujúcej drogériu je možné vykonávať dvojkrokový proces doplnenia tovaru. V prvom kroku skladník vyberie všetky presúvané tovary do jednej dávky (na paletu/vozík a pod.). Následne z vyzdvihnutej dávky dopĺňa vychystávacie pozície.

Využiteľnosť pozícií

Dopĺňanie tovaru nie je závislé len na infraštruktúre skladu ale aj na spôsobe skladovania – uskladnenia tovaru na pozíciách. Veľmi často sa na rozmiestnenie tovaru po sklade využíva obrátkovosť tovaru a zároveň aj paretovo pravidlo. To spomína princíp 80/20 v tomto prípade 20% tovaru tvorí 80% vychystáveného objemu tovaru. Vďaka tomuto pravidlu je možné určiť ktoré produkty budú skladované na pozíciách ktoré budú ľahko prístupné – na vychystávacích pozíciách a ktoré môžu byť kompletne uložené len na nadzásobových pozíciách. Pomocou tohto pravidla je možné optimalizovať rozmiestnenie zásoby takým štýlom aby bola minimalizovaná časová a fyzická náročnosť vychystávania – napríklad nebude potreba skladať ťažké tovary z vyššie položených pozícií a podobne. Jednou z najpoužívanejších metód založených na paretovom pravidle je ABC analýza. Táto analýza definuje pre každý produkt obrátkovosť. Produkty sú zaradené v triedach A, B a C (všeobecný princíp, väčšinou sa využíva viac tried, zvyčajne 5-6), pričom každý produkt musí byť v jednej z tried. Do triedy A patrí najviac obrátkový tovar (prvých 15 – 25%), do triedy B menej obrátkový tovar a do triedy C patrí tovar s minimálnou alebo dokonca nulovou obrátkou. Každá pozícia musí mať pravidlo ktoré definuje tovar akej triedy sa na pozícii má skladovať. Rovnako každý produkt musí mať svoje úložné pozície. Tie môžu byť z hľadiska spôsobu skladovania zásoby delené na nadzásobové alebo vychystávacie. Druhé hľadisko je v spôsobe využiteľnosti pozícií. Buď pozícia má pevne pridelený tovar ktorý sa na nej môže a nemusí nachádzať, alebo je pozícia k dispozícii pre akýkoľvek druh tovaru v prípade ak nie je obsadená. Na základe toho môžeme deliť na *statické vychystávacie pozície* a *dynamické vychystávacie pozície*. [3]***Statické vychystávacie pozície*** –

[3] Porovnaj: Van Der Berg, P.J.: *Integral warehouse management: The Next Generation in Transparency, Collaboration and Warehouse Management Systems*. Utrecht: Management Outlook, 2007. s-75. ISBN 978-1-4196-6876-0

pozície na ktorých môže byť len jeden konkrétny tovar. Nie je možné pridať žiadny iný. Ak je pozícia prázdna a tovar nie je na sklade nie je možné na túto pozíciu uložiť iný tovar. Táto pozícia teda v prípade chýbajúceho tovaru ostane nevyužiteľná. ***Dynamické vychystávacie pozície*** – pozície na ktoré nie je naviazaný žiadny konkrétny tovar. Ak je táto pozícia prázdna je možné do nej doplniť akýkoľvek tovar. Tým pádom ostane pozícia maximálne využitá. Ak sa nachádzajú takéto pozície vo vysokoobrátkovej zóne skladu je efekt dynamickej pozície ešte viac umocnený, predovšetkým faktom vyplývajúcim z paretovho pravidla – vysokoobrátková zóna obsahuje len približne 20% plochy skladu. V mnohých skladoch kde sa nevyužíva plnohodnotný WMS systém sú skladníci odkázaní na vlastný úsudok v otázke rozloženia tovaru v sklade. Preto sa stáva že sklady majú len statické vychystávacie pozície. Len malé promile skladov v ktorých nie je zavedený žiadny WMS systém je schopných využívať pozície dynamického charakteru. To vyplýva z obmedzenej schopnosti skladníka zapamätať si neustále sa meniace rozloženie skladu. Taktiež dopĺňanie tovaru je bez využitia WMS systému možné len vďaka statickému rozloženiu pozícií. Ak by takýto sklad bez WMS systému využíval dynamické pozície náklady na vychystanie odberateľskej objednávky by boli rádovo o desiatky percent vyššie ako v prípade využívania statických pozícií. Tvrdenie že WMS systémy optimalizujú úložné miesto a teda dokážu zlepšiť „space manažment“ vychádza teda predovšetkým z predpokladu existencie dynamických typov pozícií. Zásluhou dynamických typov pozícií teda dokážu WMS systémy optimalizovať doplňovanie a skladovanie tovaru a optimálne využívať všetky skladové pozície, nielen vychystávacie.

Sledovanie zásob

Nakoľko vychystávacie pozície z kapacitných dôvodov nemôžu obsahovať množstvo ako nadzásobové, je vhodné sledovať hladinu zásob. Z dôvodu veľkého množstva pozícií a skutočnosti že pozície celkové rozloženie skladu sa môže meniť, na rozdiel od položiek, je optimálnejšie vo WMS vytvoriť hladinový systém nie na pozície ale na tovar. Tu sa sledujú rôzne druhy zásob (minimálna, výrobná, poistná a podobne). Počas presunu a doplňovania je však potrebné zistiť koľko zásoby je nutné presunúť na vychystávaciu pozíciu. Podľa Van Den Berga v *Internal warehouse management* je možné zvoliť z dvoch spôsobov: *fixného množstva na doplnenie a maximálneho množstva na doplnenie*. Dopĺňanie fixného množstva zvyčajne predstavuje paletu alebo iný prepravný obal na vychystávaciu pozíciu. Počet na palete alebo obale je zvyčajne nemenný. Ak sklad pracuje bez WMS je možné využívať princíp maximálneho počtu na presun a takýmto spôsobom dopĺňať len vychystávacie pozície statického typu, nakoľko je definované koľko tovaru s konkrétnymi rozmermi sa zmestí na vychystávaciu pozíciu. Nakoľko vo väčšine WMS systémov je možné zadefinovať rozmery pozícií, systém by mal dokázať odhadnúť koľko ktorého tovaru sa dá na pozíciu doplniť aby sa využilo maximum jej fyzickej kapacity.

Pre zvýšenie produktivity procesu dopĺňania tovaru je potrebné zvažovať nielen infraštruktúru skladu a jeho nastavenie pozícií ale aj model predaja a predovšetkým časové hľadisko dopĺňania tovaru. Na základe modelu predaja je možné definovať spôsob dopĺňania tovaru, či sa bude jednať o dopĺňanie kontinuálne alebo dávkové. V prípade ak je potrebné uspokojovať dopyt kontinuálne počas celého dňa, je vhodnejšie využívať dedikovaných skladníkov ktorí budú mať za úlohu len dopĺňať tovar z nadzásoby do vychystávacích pozícií. Výhodný je vzhľadom na model dopĺňania zvolenie jednokrokového doplnenia tovaru. Pre prípad modelu predaja

dávkového je možné uskutočniť dopĺňanie dávkovo – a teda dvojkrokovým systémom doplnenia tovaru.

Časové hľadisko dopĺňania

Z časového hľadiska je možné rozlíšiť dva prístupy k dopĺňaniu tovaru do pozícií:

- *Ťahané dopĺňanie*
- *Tlačené dopĺňanie*

Princíp *ťahaného dopĺňania* závisí na fakte alokácie. Alokácia predstavuje určitý typ zarezervovania tovaru pre proces vychystávania. Pokiaľ je počas alokácie zistený nedostatok na vychystávacej pozícii mala by sa vytvoriť požiadavka na doplnenie tovaru do danej pozície. Nevýhody tohto prístupu môže byť skutočnosť že v skladoch bez systému WMS sa realizuje tento proces v čase keď by sa už dopyt mal vychystávať. Tento proces dopĺňania teda spomaľuje vychystávanie. V skladoch využívajúcich WMS systémy je takýmto skutočnostiam zamedzené automatickou, alebo poloautomatickou alokáciou ktorá prebieha hneď ako sa dostane dopyt do informačného systému. Preto skladník dostane dopyt na vychystanie až v stave keď už je možné ho reálne z vychystávacích pozícií fyzicky vychystať. Ťahané dopĺňanie je teda uskutočňované až na základe reakcie na potrebu vychystania. Van Der Berg nazýva tento ťahané dopĺňanie ako *just in time*.

Tlačené dopĺňanie súvisí s možnosťou predpovede dopytu na tovar zo strany zákazníkov. Znamená to že na základe historických dát je možné predpovedať množstvo aké bude potrebné pre vychystávanie v danom období. Preto tento druh príjmu nie je v reakcii na požiadavku ale zamedzuje jej vytvoreniu. V prípade skladov bez WMS systémov je tento spôsob dopĺňania využívaný viac ako systém ťahaného dopĺňania. Skladníci na základe svojho know how vedia odhadnúť množstvo tovaru ktoré bude potrebné pripraviť pred smenou do vychystávacích pozícií. Následne je možné kontinuálne vychystávať bez potreby prerušovania vychystávania pre potrebu doplnenia tovaru. Sklady kde sa využíva systém WMS nie je potrebné nechávať zodpovednosť za plánovanie dopĺňania znalosti skladníkom. Toto plánovanie je vykonávané automaticky – na základe historických dát o predajoch. Dáta z predajov sú analyzované a prehodnotené zväčša na základe ABC analýzy. Systém teda vyberie relevantné dáta za určité vopred nadefinované časové obdobie. Následne zistí obrátkovosť jednotlivých tovarov v tomto obodbí. Na základe týchto údajov určí do ktorej z tried A, B alebo C je potrebné konkrétny produkt zaradiť. V prípade ak systém vyhodnotí na základe nastavenia hladín že je potrebné preskladnenie alebo doplnenie zásoby, vygeneruje požiadavku na doplnenie zásoby ešte pred tým ako príde reálna požiadavka z dopytu.

Záver

Skladovanie je komplexný proces. Pri optimalizovaní procesov je potrebné brať na zreteľ aj podporné procesy optimalizujúcich procesov. Optimalizácia procesu totiž neznamená automaticky lepší výsledok. Výsledok sa nemusí optimalizáciou zlepšiť, je potrebné myslieť aj na podporné procesy. Medzi tieto procesy sa radí aj dopĺňanie tovaru. Tento proces je základný predpoklad k správnemu a optimálnejšiemu procesu vychystania. Do istej miery je možné zlepšiť proces dopĺňania tovaru úpravou procesných krokov, avšak skutočne efektívny proces doplnenia

tovaru prinesie až WMS systém ktorý využíva súhrn možných optimalizačných metód a je schopný ich využiť maximálne.

Použitá literatúra

1. Hamberg, R. Verriet, J.: *Automation in warehouse development*. London: Springer, 2012. 241 s. ISBN 978-0-85729-967-3

2. Rushton, A. Croucher, P. Baker, P.: *The handbook of logistics & distribution management*. London: Koganpace, 2010. 636 s. ISBN 978-0-7497-5714-3

3. Van Der Berg, P.J.: *Integral warehouse management: The Next Generation in Transparency, Collaboration and Warehouse Management Systems*. Utrecht: Management Outlook, 2007. 225 s. ISBN 978-1-4196-6876-0

4. Accellos Inc. www.accellos.com
   Dostupné [2012.11.05] na: < http://www.accellos.cz/index.php?typ=CLA&showid=56>

5. KODYS Slovensko, s.r.o. www.kodys.sk
   Dostupné [2012.11.05] na:<http://www.kodys.sk/stranka/system-riadenia-skladu-pre-mensie-sklady>
   Dostupné [2012.11.05] na:<http://www.kodys.sk/stranka/system-riadeneho-skladu-wms-pre-vacsie-sklady>
   Dostupné [2012.11.05] na:<http://www.kodys.sk/stranka/systemy-hlasom-riadenych-operacii>

6. SAP a.g. www.sap.com
   SAP Warehouse management guide , release 4.6C, dostupné [2012.11.05] na: <http://help.sap.com/printdocu/core/print46c/en/data/pdf/LEWM/MMWM.pdf>

7. Smartstock. www.smartstock.sk
   [2012.11.12] <http://www.smartstock.sk/case-studies/industry>

8. Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre. Doc. Ing. Ďuďák J. CSc., Predmet *Riadenie a plánovanie výroby*. 8.Prednáška. Dostupné [2012.11.05] na: <*http://www.tf.uniag.sk/e_sources/katsvs/rpv/8_Prednaska_RPV.pdf*>

BALANCED SCORECARD AKO NÁSTROJ PREKONANIA KRÍZOVÝCH NÁSLEDKOV

BALANCED SCORECARD AS A TOOL WHICH HELP TO OVERCOME CONSEQUENCES OF CRISIS

Anna Géčová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: Balanced scorecard, global crisis, company performance, Federal Reserve System, consequences of the crisis

JEL Classification: G32

ABSTRACT:

In the article we have dealt with the global economic crisis and its impact on business performance. We have asked our selves several questions regarding this issue: Are the modern tools of measuring performance ready for the crisis cycle? It is possible to control and influence the performance of the company during the crisis? The results of our research have confirmed our belief that for successful capacity building during the crisis it is necessary to use multiple management tools and not focus only on traditional methods.

ÚVOD

Kríza a výkonnosť podniku sú jedny z najfrekventovanejších tém, ktoré sa diskutujú v súčasnej dobe v podnikateľskom prostredí. Dôsledky vplyvu krízy sú badateľné v každodennom živote a v drvivej väčšine musíme konštatovať, že nás ovplyvnila v negatívnom smere. Ak si chce podnik udržať uspokojivé postavenie na trhu a úspešne obstáť v silnom konkurenčnom prostredí musí správne využiť strategický manažérsky systém. Ide v ňom o vhodné využitie všetkých dostupných zdrojom, prispôsobenie samotnej stratégie podniku aktuálnym podmienkam trhu. Toto všetko nám umožňuje jeden z moderných spôsobov merania a stanovenia výkonnosti a tým je Balanced Scorecard. Prostredníctvom tohto systému podniku dokážu merať svoju výkonnosť, ale zároveň má tiež schopnosť zlepšovať výkonnosť.

KRÍZA A JEJ VPLYV NA VÝKONNOŤ

Ak by sme sa spýtali ekonómov prečo ekonomiku zasahujú tzv. krízy resp. "krízové obdobia" dostaneme veľmi veľa rozdielnych odpovedí. Niektorí veria, že krízové obdobia sú nevyhnutné, aby sa očistil trh od slabších článkov ekonomiky. Niektorí sú presvedčení, že kríza

[1] Ing. Anna Géčová, anna.gecova@gmail.com, prof. Ing. Karol Zalai CSc., Katedra Podnikových Financií

vzniká preto, že vláda sa nezapojila dostatočne do riadenia ekonomiky a neintervenovala na miestach kde to bolo nevyhnutné. Sú aj takí, ktorí tvrdia, že kríza neexistuje a trh je samostatný a dokáže sa samo čistiť čiže všetko je presne v takom stave ako má byť.

Rovnaký rozpor môže nastať, ak sa tých istých ekonómov spýtame, čo robiť keď kríza nastane. Niektorí budú tvrdiť, že musí zasiahnuť vláda, ako veriteľ poslednej inštancie a poskytnúť stimuly potrebné na znovu naštartovanie ekonomiky. Iní sa budú prikláňať k názoru, že vláda by nemala v žiadnom prípade zasahovať do trhového diania a nechať všetko na "samočistiacu" funkciu trhu. Sú samozrejme aj ekonómovia, ktorí budú tvrdiť, že kríza ako taká neexistuje , a že je to len výmysel tých, ktorí neveria vo funkčnosť trhu. [2]

Hospodárska kríza, ako ju poznáme v dnešnej dobe sa začala formulovať už 90tych rokoch, teda v období masívnej úverovej expanzie v USA. Jedným z najdôležitejších míľnikom bolo prasknutie internetovej bubliny označovanej ako "dotcom boom". Tento fakt spolu s teroristickými útokmi z 11. septembra 2001 mali významný vplyv na pokles úspor amerického obyvateľstva a to prevažne v dôsledku prudkého poklesu akciového trhu. Federálny rezervný systém (FED)[3] rozhodol na podporu ekonomiky v priebehu krátkeho obdobia znížiť úrokovú sadzbu zo 6.5% (r. 2000) na 1% v roku 2003. Hlavným cieľom Alana Greenspana, ako šéfa FED bolo znovu naštartovanie ekonomiky prostredníctvom uvoľnenia veľkého "lacného" objemu peňazí do ekonomického prostredia. Dlhodobo pôsobiaca politika lacných peňazí pri 1% úrokovej sadzbe spôsobila, že lacné úvery zdanlivo prospievali ekonomickému rastu. Táto skutočnosť mala priamy vplyv na tzv. realitný boom. Americká vláda začala silne podporovať tento rozvoj hypoték.

Lacné peniaze si však pochopiteľne vyžiadali svoju daň a to v raste cenovej hladiny (inflácie). Na túto skutočnosť pochopiteľne FED okamžite zareagoval a prudko navýšil úrokové sadzby až na úroveň 5,25%. Toto značné zvýšenie z pôvodných sadzieb pohybujúcich sa okolo 1% na začiatku hypotekárneho rozmachu malo za následok, že narastal počet neskoro splatených alebo vôbec nesplatených splátok hypoték. Ako pochopiteľný krok monetárnej politiky FEDu v tom období bolo zníženie dostupnosti úverových prostriedkov. Rovnako tak racionálnym krokom bánk bolo obmedzenie dostupnosti úverových zdrojov čo zapríčinilo pokles dopytu po nehnuteľnostiach. Toto zníženie dopytu sa samozrejme automaticky premietlo do poklesu cien nehnuteľnosti na trhu. Pre klientov bánk bolo výhodnejšie nechať prepadnúť svoju nehnuteľnosť v prospech banky akoby naďalej mali splácať existujúci dlh s vedomím, že hodnota ich nehnuteľnosti je už v tom čase 20% nižšia, ako samotná výška úveru, ktorým túto nehnuteľnosť prefinancovali. Banky sa pochopiteľne snažili takéto aktíva odpisovať, čím sa znížila ich samotná likvidita. Toto obdobie môžeme nazvať, ako začiatok hypotekárnej krízy, ktoré sa čoskoro premietlo do globálnej finančnej krízy v celej jej sile.

Keď sa finančná kríza prehlbovala v priebehu rokov 2007 a 2008 poučili sa americký politici s Veľkej hospodárskej krízy a podnikli nevyhnutné opatrenia. Radšej ako by nechali

[2]NOURIEL, R. -MIHN, S. 2011. Krizová ekonomie. Praha: Grada Publishin, 2011, str. 39, ISBN 978-80-247-4102-4
[3]Federal Reserve System: centrálna banka Spojených Štátov Amerických, [Online]. [cit.10.10.2012] Dostupné na internete: http://en.wikipedia.org/wiki/Federal_Reserve_System

spadnúť tisíce bánk a spoločností, ako to urobil Hoover[4] v tridsiatych rokoch , poskytol FED obrovské bankové limity. Tento krok umožnil investičným bankám, poisťovniam, hedgovým fondom a ďalším zastaviť hrozivý prepad ich hodnoty a následnému predaju. Podobne získali takéto záruky aj veľké strategické firmy ako Chrystal a General Motors. V tomto období nebol najväčší problém ekonomiky kolaps hodnoty cenných papierov, ktoré mali ako podkladový základ rizikové hypotéky, ale nefunkčnosť finančného systému ako takého. Prepad akcií odhalil nepriaznivú skutočnosť, ktorou bolo nadhodnotenie ceny nehnuteľností rovnako aj ako nefunkčnosť finančných pák a dlhov.

Tak ako už bolo uvedené nielen v tomto článku, ale aj v mnohých ďalších kríza je skutočnosť, ktorej sa nikto z nás nevyhne. Ovplyvnila priamo aj nepriamo väčšinu podnikov a ich výkonnosť vo svete rovnako aj na Slovensku. Tento dopad krízy je pochopiteľne špecifický pre každý podnik. Nemôžeme jednoznačne povedať, že všetky dopady spôsobené krízou sú negatívne. Drvivá väčšina však nemá pozitívny vplyv na výkonnosť podniku. Najvýznamnejšie oblasti výkonnosti podniku zatiahnuté krízou sú[5]:

- **Pokles zákazok** – Ide o zníženie dopytu po tovaroch a službách, čo vedie automaticky k zníženiu zrealizovaných zákaziek a rovnako k zvýšeniu tlaku na zníženie ceny. Spojenie týchto dvoch skutočností je zobrazené v celkom znížení tržieb.
- **Zníženie cien vstupov** – Táto skutočnosť je ako jedna z mála vnímaná podnikmi pozitívne. V celkovom dôsledku však tento pozitívny vplyv nedokáže vybalansovať všetky negatívne vplyvy.
- **Pokles zisku rentability** – Kríza rapídne ovplyvnila náklady a výnosy v podniku. Pokles objemu produkcie znižuje výnosy a súčasne niektoré náklady, ktoré však neklesajú rovnako rýchlo ako výnosy. Táto nerovnosť vplýva na výšku celkového zisku.
- **Cash Flow** – Zmeny na trhu sa odrážajú v toku peňažných prostriedkov. Pokles zákazok spôsobuje, že tovary a materiály zostávajú v držbe podniku, čím sa v nich udržiavajú finančné prostriedky. Ďalej je Cash Flow silne ovplyvnený veľkosťou pohľadávok zmenených v dôsledku finančných problémov odberateľov.
- **Rast reklamácií** – Vzniká tlak na reklamácie a zmeny termínu dodávok. V mnohých prípadoch sa stáva, že zákazníci potrebujú získať zľavu. Toto spôsobuje tlak na dodávateľov všetkých služieb a tovarov. Všetky tieto zľavy spôsobujú zhoršovanie zisku a v niektorých prípadoch môžu viesť až k strate.
- **Finančná zadlženosť** – Tak ako sme sa už zmieňovali počas krízy je vyvíjaný veľký tlak na voľné peňažné prostriedky. Ak si podnik nevytvoril dostatočné finančné rezervy z minulých období môže nastať situácia keď podnik nebude schopný splácať svoje záväzky. Na druhej strane sa stále predlžuje doba úhrady jednotlivých pohľadávok.
- **Náklady kapitálu** - V dôsledku spomalenia ekonomiky vzniká pre podnik nový problém a tým je samotné získavanie či už vlastného alebo cudzieho kapitálu. Náklady za toto obstarávanie sa zvyšujú čo nepriaznivo pôsobí na hodnotu podniku.

---

[4]Herbert Clark Hoover – bol 31. prezident (1929-1933) Spojených štátov amerických. Za jeho vlády vypukla Veľká hospodárska kríza Špecifický prístup ekonomického riadenia v období Hooverovho pôsobenia bol tzv. "voľný prístup, aj za cenu likvidácie celej ekonomiky". [Online]. [cit.3.11.2012] Dostupné na internete: http://sk.wikipedia.org/wiki/Herbert_Hoover

[5]REMEŠ, D 2009. Řízení výkonnosti podniku v době krize. [Online]. 2012 [cit.15.10.2012] Dostupné na internete: http://www.cjournal.cz/files/6.pdf

- **Zníženie ceny práce** – pod vplyvom zníženia produkcie jednotlivých podnikov sa často siaha aj po znížení počtu zamestnancov, čo priamo vplýva na samotnú cenu práce. Ponuka pracovných miest prevyšuje jej dopyt a to ma z pohľadu podniku pozitívny vplyv na mzdové náklady.

Dopady kríz, ktorým sme sa tu venovali samozrejme nie sú uvedené ako kompletný zoznam všetkých alternatív, ktoré v podniku nastanú v dôsledku krízy. Snažili sme sa tu poukázať na pár najdôležitejších skutočností spôsobených krízou. Na jednej strane sme si vedomí, že kríza podniky ovplyvnila na druhej strane je dôležité sa zamyslieť nad tým, či existujú nástroje, ktoré nám pomôžu udržať výkonnosť na požadovanej úrovni aj počas krízy. Ako bolo už mnohokrát dokázané podniky sa nemôžu sústrediť na používanie tradičných nástrojov, ktoré sa sústredia na analýzu dát časovo a obsahovo nedostatočnej kvality. Tradičné ukazovatele nám nehovoria o tom, prečo celkové výsledky spoločnosti sú také aké sú, alebo ktoré oblasti podniku treba zlepšiť, aby podnik splnil svoje strategické ciele. Moderné nástroje zvyšujúce výkonnosť podniku nám poskytujú možnosť odstrániť tieto nedostatky.

BALANCED SCORECARD AKO NÁSTROJ PREKONANIA KRÍZOVÝCH NÁSLEDKOV

V súčasnosti si mnohé podniky uvedomujú, že existuje nevyhnutná potreba viac ako kedykoľvek predtým budovať a udržať si konkurenčnú výhodu. Potreba udržania si konkurenčnej výhody je niečo čo sa jednoducho zadefinuje, ale o to zložitejšie dosiahne. Práve táto skutočnosť núti väčšinu podnikov k aktívnemu strategickému riadeniu. Ide tu o strategické riadenie zostavené z efektívnych mechanizmov, umožňujúcich podniku predvídať budúci vývoj na trhu a jeho vplyv na konkurencieschopnosť. Pod strategickým riadením je nevyhnutné rozumieť synergiu požiadaviek a očakávaní zákazníka s vnútornými a vonkajšími procesmi podniku.

Meranie výkonnosti podniku nie je samoúčelné. Primárnym cieľom nie je merať, ale umožniť zlepšenie samotnej výkonnosti. Samotné zvyšovane výkonnosti je hodnotené z viacerých pohľadov[6]:

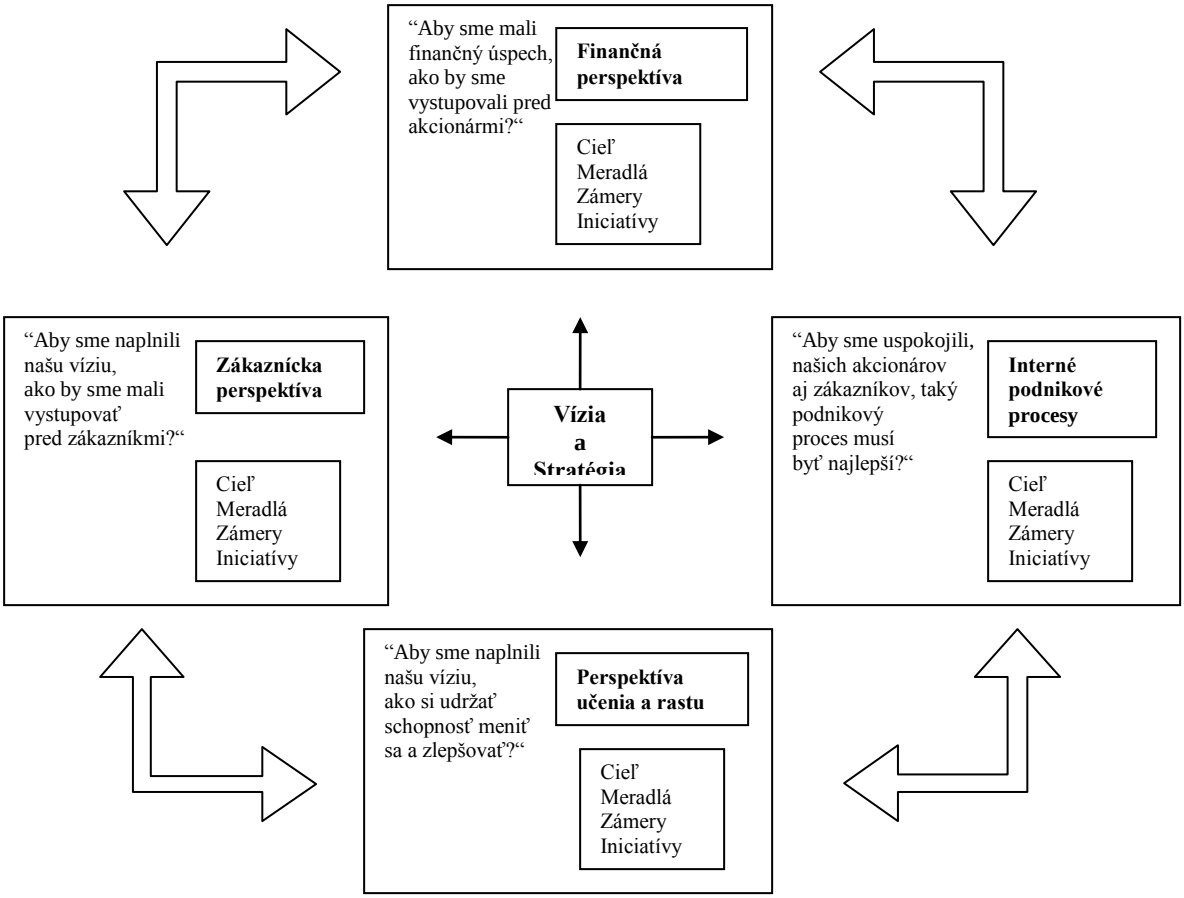
- **Z pohľadu zákazníka** je výkonný len podnik, ktorý je schopný predvídať jeho potreby v momente ich vzniku a ponúknuť taký produkt, ktorý by odpovedal požadovanej kvalite, cene a dodacej lehote.
- **Z pohľadu manažéra** je výkonnosť podniku vysoká vtedy, keď podnik prosperuje, tj. má stabilný podiel na trhu, lojálnych zákazníkov, nízke náklady, vyrovnané peňažné toky a jeho hospodárenie je rentabilné. Meradlom tejto schopnosti je rýchlosť reakcie na zmeny vonkajšieho prostredia.
- **Z pohľadu vlastníkov**, ktorí chcú dosiahnuť zhodnotenie vloženého kapitálu je výkonný ten podnik, ktorý je schopný to urobiť v najväčšej možnej miere a v čo najkratšom čase.

Jedným z moderných nástrojov riadenia výkonnosti podniku, ktorý môžeme uplatniť v dnešnej dobe je Balanced Scorecard (BSC). Je to veľmi prehľadná metóda merania a hodnotenia výkonnosti vyvinutá R. Kaplanom a D Nortonom začiatkom 90-tych rokov. Zásadná zmena, ktorú táto metóda priniesla bolo rozšírenie a prepojenie merania výkonnosti

[6]STÝBLO, J 2008. Výkonnosť firiem. In: Moderní žízení. 11/2008. ISNN 0026-8720, str. 25

podniku výlučne pomocou finančných ukazovateľov s nefinančnými ukazovateľmi. Ciele a ukazovatele vychádzajú z vízie a stratégie podniku. Tvorcovia navrhli štyri perspektívy [7] :

- Finančnú perspektívu
- Zákaznícku perspektívu
- Perspektívu interných procesov
- Perspektívu učenia sa a rastu



Spracované podľa: KAPLAN, R. - NORTON, D. 2007. The Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku

Balanced Scorecard zahŕňa väčšinu oblastí, na ktoré sa musí podnik sústrediť, aby si zachoval konkurencieschopnosť. Patrí k nim orientácia na zákazníka, zvyšovanie kvality, dôraz na tímovú prácu a pod. To čo robí BSC výnimočným v porovnaní s bežnými metódami je že jednotlivé ukazovatele sú zadefinované so stratégiou a konkurenčnými požiadavkami. Nechceme tvrdiť, že BSC je najdokonalejší spôsob riadenia spoločnosti v období krízy je však dôležité podotknúť, že ak sú stanovené správne ciele vo všetkých perspektívach a je tam vzájomná

[7] KAPLAN, R. - NORTON, D. 2007. The Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vydanie. Praha: Management press, 2007. 267s. ISBN 978-80-7261-177-5.

interakcia s víziou a stratégiou podniku táto metóda dosahuje významné výsledky. Ako už bolo uvedené stanovenie správnych cieľov a prepojenie s celkovou stratégiou podniku je kľúčový krok úspechu. Nemali by sme pri to zabúdať na pár skutočností.

- **Podniková stratégia** – podniky, by sa nemali sústrediť na stratégiu, ktorú si stanovili v období pred príchodom krízy. Je nevyhnutné tieto strategické ciele prehodnotiť a v prípade potreby pozmeniť napr. ak pred krízou bol jeden z hlavných cieľov spoločnosti expandovať na nové trhy dnes je nevyhnutné tento ciel modifikovať a sústrediť sa na udržanie existujúcich zákazníkov.
- **Strategické plánovanie** – je nevyhnutné, aby plánovanie bolo zahrnuté do rozhodovania ako významná položka a aby toto plánovanie odrážalo skutočné potreby podniku. Nebezpečenstvo plánovania je v tom, že spoločnosť veľmi pomaly reaguje na zmeny prostredia a to v období krízy môže byť zničujúce. Jednoduchý príklad vidíme v súčasnosti v automobilovom priemysle. Príchodom krízy sa zmenila štruktúra produktového koša kde sa podniky začali sústrediť na výrobu malých a stredných automobilov. Ustupuje vízia predaja luxusných automobilov.
- **Rekalkulácia nákladových položiek** – v príjmovej sfére je veľmi komplikované udržať respektíve zvýšiť tieto hodnoty a preto je nevyhnutné sa sústrediť na jednotlivé nákladové položky. Prebieha veľmi detailná analýza jednotlivých položiek s dôrazom na krátenie a často krát aj úplné eliminovanie. Príkladom môžu byť cestovné náklady spoločnosti. Tieto sa často krát sústredia len na tzv. životne dôležité položky a ostatné položky sa eliminujú.
- **Riadenie rizika** – mnohé podniky majú v súčasnosti značné obavy z rizík, ktoré im hrozia v oblasti regulácie, dodržiavania zákonov a predpisov. Ďalším významným bodom, kde sa podniky sústredia čoraz viac čo najväčšie zabezpečenie rozkolísané finančné trhy a s tým súvisiace riziko spojené s nestálou cenovou hladinou.
- **Budovanie efektívnych dodávateľsko-odberateľských vzťahov –** hlavné oblasti záujmu podniky sústredia na tzv. preorientovanie sa svojej činnosti na strednú vrstvu spotrebiteľom v porovnaní s minulosťou, kde hlavný dôraz bol kladený na najvyššiu príjmovú kategóriu. Tak ako nastáva výrazná zmena v orientácii podniku, dochádza aj k značnému tlaku na nákladovú stranu s primárnym cieľom a ten je zvýšiť ziskovú maržu z každej transakcie.

ZÁVER

Balanced Scorecard nie je ani zďaleka najkomplikovanejší spôsob merania a zvyšovania výkonnosti podniku. Je to zlé, či dobré to je na posúdenie každého z nás. Jednou zo základných podmienok pre mnohých manažérov je prehľadnosť a merateľnosť použitých metód. Toto sú podmienky, ktoré BSC určite spĺňa. Na druhej strane si treba uvedomiť, že podnikateľské prostredie sa veľmi výrazne zmenilo práve v dôsledku krízy. Samotné použitie BSC nám nezaručí úspech, čo však vieme je, že ak si správne stanovíme stratégiu podniku a túto stratégiu vhodne prepojíme s BSC sme schopní dosiahnuť výrazné výsledky. Náš cieľ nemusí byť vždy expanzia na nové trhy, ale aj stabilizácia a posilnenie si doterajšieho postavenia. V prípade, že by sa podnik rozhodol používať len tradičné metódy merania výkonnosti je viac ako pravdepodobné, že by nedostatočne rýchlo reagoval na zmeny.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. KAPLAN, R. - NORTON, D. 2007. The Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vydanie. Praha: Management press, 2007. 267s. ISBN 978-80-7261-177-5.
2. NOURIEL, R. - MIHN, S. 2011. Krizová ekonomie. Praha: Grada Publishin, 2011, str. 7, ISBN 978-80-247-4102-4
3. REMEŠ, D 2009. Řízení výkonnosti podniku v době krize. [Online]. 2012 [cit.13.10.2012] Dostupné na internete: http://www.cjournal.cz/files/6.pdf
4. STAŇEK, P. 2012. Globálna kríza a jej systémové dopady. [Online]. 2012 [cit.13.10.2012] Dostupné na internete: http://www.24hod.sk/video-globalna-kriza-a-jej-systemove-dopady-peter-stanek-cl175799.html
5. STÝBLO, J. 2008. Výkonnosť firiem. In: Moderní žízení. 11/2008. ISNN 0026-8720, str. 25
6. http://en.wikipedia.org/wiki/Federal_Reserve_System

STRATÉGIA PRIAMEHO MARKETINGU

DIRECT MARKETING STRATEGY

Katarína Grančičová

Annotation
The text discusses issues related to the strategy of direct marketing and its increasing importance within a company's marketing communication. It focuses especially on factors driving this shift in the communication mix. The text also covers the advantages and disadvantages of direct marketing, its most important forms, and the ethical and legal problems of this tool of marketing communication.

Kľúčové slová
Marketingová komunikácia, komunikačný mix, priamy marketing, databázový marketing

Key words
database marketing, marketing, marketing communication, direct marketing,

JEL klasifikácia
M37

Úvod

S vývojom marketingu ako reakciou na meniace sa prostredie sa stretávame prakticky od jeho vzniku. Súčasné zmeny, ktoré sa uskutočňujú v marketingu od začiatku 21. storočia však možno označiť za zlomové. Ide napr. o výrazné skracovanie dĺžky životného cyklu produktov, nárast počtu značiek, patentov a ochranných známok, roztrieštenosť trhov na mikrosegmenty, rastúce nároky spotrebiteľov, eklektický zákazník, problematické získanie jeho pozornosti a záujmu …, na to všetko dnes marketing reaguje zmenou svojej orientácie a zamerania. Kľúčovým sa stáva predovšetkým koncentrácia na maximalizáciu hodnoty pre zákazníka. Okrem toho sa začínajú vo väčšej miere uplatňovať nástroje a formy marketingu a marketingovej komunikácie, ktoré umožňujú efektívnejšie priblížiť ponuku individuálnemu zákazníkovi. Uvádzaný príspevok reaguje na aktuálne zmeny v marketingu a marketingovej komunikácii a v tejto súvislosti rieši problematiku stratégie priameho marketingu a jeho narastajúci význam v komunikačnom mixe podniku. Upozorňuje predovšetkým na faktory, ktoré vyvolávajú tento posun, rieši tiež databázový marketing, ktorý je predpokladom efektívneho uskutočňovania priameho marketingu a stručne naznačuje výhody a nevýhody priameho marketingu, najmä etické a právne problémami spojené s uplatňovaním tohto nástroja marketingovej komunikácie.

1. Priamy marketing a jeho rastúci význam v komunikácii podniku

Priamy marketing predstavuje priamu komunikáciu s vybranými jednotlivými zákazníkmi s cieľom získať okamžitú odozvu a vybudovať dlhodobé vzťahy so zákazníkmi.[1] Pod tento pojem možno zahrnúť v podstate všetky trhové aktivity[2], ktoré umožňujú priamy

[1] KOTLER, P. a kol. : *Marketing management*, Praha: Grada Publishing, 2007, s. 928, ISBN

[2] Existujú rôzne prístupy pri vymedzení prostriedkov/foriem priameho marketingu, ktoré sú závislé od spôsobu chápania tejto problematiky jednotlivými autormi. Napr. Európska federácia priameho a interaktívneho

kontakt s cieľovou skupinou a preto sa často táto oblasť označuje aj ako „one to one marketing“. Aj keď realizácia adresnej a cielenej komunikácie nie je úplne novou myšlienkou, aktivitou v oblasti marketingu – snahy o jej realizáciu boli zaznamenávané v priebehu takmer celého 20. storočia (napr. formou priameho zasielania výrobkov, neskôr katalógov) až v posledných rokoch možno hovoriť a sledovať **výrazný nárast jeho významu** v rámci marketingovej komunikácie podnikov. V súčasnosti patrí k najdynamickejšie sa rozvíjajúcim nástrojom marketingovej komunikácie, pričom uplatnenie nachádza nie len u podnikov ponúkajúcich zásielkové služby, či podnikov pôsobiacich na trhoch organizácií, ale svoje zastúpenie nachádza aj u podnikov pôsobiacich na spotrebiteľských trhoch, podnikov poskytujúcich služby, či finančných podnikov. Kotler uvádza, že už koncom 90. rokov 20. storočia prekonala ročná miera rastu výdavkov na priamy marketing rast výdavkov na reklamu.[3] **Príčin** prečo je tomu tak je hneď viacero[4]:

- V prvom rade je to fragmentácia trhov zákazníkov. Charakteristickou črtou súčasného trhového prostredia je prechod od masového marketingu, cez segmentáciu, cielený marketing a vyhľadávanie trhových medzier k osobnému marketingu, marketingu priamemu. V súčasnosti už masové trhy prakticky neexistujú, postupne sa rozdrobujú na omnoho menšie trhy, segmenty – skupiny zákazníkov. Vznikajú nové, výrazné potreby, ktoré vedú k trendu smerom k individualizmu, t.j. nárastu podielu na mieru prispôsobovaných produktov presne podľa potrieb zákazníka. S tým súvisí aj postupný odklon od masovej komunikácie k potrebe komunikovať stále s menšími skupinami zákazníkov resp. komunikovať cielene, adresne, individuálne. Reklamná agentúra TRIAD Advertising na svoje stránke uvádza porovnanie použitia metód komunikačného mixu v čase. Kým v minulosti spoločnosti investovali najmä do nadlinkovej komunikácie (reklama a jej masovokomunikačné nástroje) a podlinkové aktivity boli chápané len ako doplnok. Dnes sa ich pomer vyrovnal, resp. naznačuje stále významnejšiu pozíciu nadlinkovej komunikácie (podpora predaja, priamy marketing, niektoré formy PR) v komunikácii podnikov.
- Rovnako rozvoj informačných a komunikačných technológií a rast vyžívania internetu spôsobujú, že podlinkové aktivity a teda aj priamy marketing, nie sú už len doplnok nadlinkám, ale môžu fungovať veľmi úspešne aj samostatne.
- V súvislosti so zmenami na zákazníckych trhoch , ktoré vedú v prospech priameho marketingu, treba uviesť aj rast vzdelanostnej úrovne zákazníkov, ich snahu uskutočniť správny výber/nákup, či zmeny v postojoch , hodnotách - záujem o dopad ich nákupných rozhodnutí si vyžaduje poskytovať viac informácií, kvalitnejších, vyžaduje viesť dialóg, interaktívnu komunikáciu.
- Ďalším faktorom, ktorý podmieňuje rozvoj priameho marketingu je šírenie dostupných zoznamov zákazníkov a databáz. Tie v závislosti od kvality a rozsahu údajov umožňujú podniku zadefinovať si svoj cieľový trh a zákazníka najrôznejším spôsobom. Okrem toho súčasné informačné technológie umožňujú vytvárať si vlastné databázy. Technológie dnes umožňujú rôzne zoznamy a databázy tiež k sebe pridávať a spájať, zároveň odstraňovať všetky položky, ktoré sa prekrývajú, či opakujú. Databáza je rozhodujúci nástroj pre vybudovanie a udržanie kontaktu so zákazníkom. Je základom uskutočňovania marketingu vzťahov.
- V prípade, že podnik strategickým spôsobom navrhuje a riadi svoj komunikačný mix t.j. nepridáva zložky a prostriedky komunikácie náhodne resp. len podľa výhodnosti môže

---

marketingu hovorí o 4 zložkách: direct mail, telemarketing, reklama s priamou odozvou, on-line marketing. Smith navyše vymedzuje ako zložky priameho marketingu aj podomový predaj – pyramída, multi-level marketing, nakupovanie doma pomocou počítača.

[3] KOTLER, P. a kol. : *Marketing management*, Praha: Grada Publishing, 2007, s. 931, ISBN

[4] Spracované podľa: SMITH,P.: *Moderní marketing*, Praha: Computer Press, 2000, S. 292, ISBN 80-7226-252-1

dosiahnuť rovnováhu medzi nákupným správaním zákazníka a ich vlastnou predajnou hospodárnosťou. Priamy marketing je zložka komunikácie, ktorá má viacero foriem a umožňuje ich využívať súčasne, zároveň je vhodný aj na integráciu s ostatnými nástrojmi marketingovej komunikácie, čo je predpoklad pre vytvorenie nákladovo efektívnejšej marketingovej komunikácie.
- Pokles nákladov v súvislosti s obstarávaním informačných technológií umožňuje postupne vytvárať informačné systémy a využívať počítačové databázy aj v podmienkach malých podnikov, čím sa vytvára predpoklad pre rozširovanie priameho marketingu a pre jeho efektívnejšie využitie aj v tejto kategórii podnikov.

Súhrnné porovnanie masového marketingu a priameho marketingu a z toho vyplývajúce výhody priameho marketingu podľa Kotlera sú uvedené v tabuľke č. 1.

Tabuľka 1: Porovnanie hromadného a priameho marketingu

Hromadný marketing	**Priamy marketing**
Priemerný zákazník	Individuálny zákazník
Anonymný zákazníka	Známy profil zákazníka
Štandardný produkt	Prispôsobená ponuka
Hromadná výroba	Cielená výroba
Masová komunikácia	Individuálny reklamný odkaz
Hromadná distribúcia	Individuálna distribúcia
Jednosmerná komunikácia	Obojsmerná komunikácia
Ekonomickosť rozsahu podnikania	Ekonomickosť pôsobenia
Podiel na trhu	Podiel zákazníka
Všetci zákazníci	Rentabilní zákazníci
Získavanie zákazníka	Udržanie zákazníka

Zdroj: KOTLER,P.2001. *Marketing management*:Praha:Grada Publishing. 2001, 638 s. ISBN 80-247-0016-6

Smith[5] ako ďalšie výhody priameho marketingu uvádza aj nielen nižšie náklady na priamy marketing, ale aj možnosť otvoriť nový distribučný kanál a tiež možnosť vytvoriť si databázu a to všetko vďaka využitiu výhod počítačových technológií.

Výhodou tejto zložky marketingovej komunikácie je aj **ľahká merateľnosť jej účinkov**[6] (odozvy na reklamnú správu, či vplyv na úspešnosť predaja), najmä ak bola pre daný produkt použitá ako jediná zložka komunikácie. V takomto prípade totiž poznáme nielen náklady na priamy marketing, ale je známa aj reakcia zákazníkov. Tým sa uľahčuje proces neustáleho vylepšovania budúcich aktivít priameho marketingu. Komplikovanejšie je ak bol priamy marketing použitý v kombinácii aj s inou zložkou marketingovej komunikácie resp. ak bola použitá niektorá z jej neadresných foriem (napr. roznos letákov do schránok). Účinnosť priameho marketingu je priamo úmerná výberom cieľovej skupiny, vychádzajúc pritom z použitia kvalitnej databázy a zvolenej konkrétnej formy komunikácie. Dôležitým predpokladom merania účinnosti priameho marketingu aj vopred stanovený cieľ v podobe očakávanej reakcie zákazníkov a jej početnosti. Vychádza sa pritom zo skúseností podniku, porovnania s konkurenciou a pod.

Priamy marketing má tiež svoje **nevýhody**, patrí k nim napr. relatívne vysoké náklady na distribúciu zásielok a tiež náklady na získavanie kvalitných databáz. Problémom môže byť

[5] SMITH,P.: *Moderní marketing*, Praha: Computer Press, 2000, S. 29o, ISBN 80-7226-252-1
[6] PŘIKRYLOVÁ, J. , JAHODOVÁ, H. *: Moderní marketingová komunikace*, Praha: Grada Publishing, 2010, s. 104, ISBN 978-80-247-3622-8

aj skutočnosť, že príjemcovia vnímajú zásielky ako obťažujúce, predovšetkým vtedy ak sú nevyžiadané a pokiaľ sa o ich priazeň snaží súčasne viacero podnikov, môžu sa tak cítiť zahltení ponukami. Určité percento ľudí považuje uvedenú aktivitu (predovšetkým telemarketing) za narušenie svojho súkromia. Ešte negatívnejšie je vnímaná nevyžiadaná elektronická pošta, ktorá adresáta stojí nielen čas, ale aj peniaze (čas pripojenia na sieti). Nevhodne zamerané poštové zásielky sú zase vnímané ako hrozba pre životné prostredie, preto sú často kritizované zo strany záujmových skupín orientovaných na ochranu životného prostredia. Ako nevhodný sa javí priamy marketing predovšetkým pre komunikáciu s masovým trhom a tiež pre produkty s nízkou jednotkovou cenou (náklad na distribúciu môže byť vyšší ako samotný nákup). V súvislosti s budovaním a využívaním databáz vystupuje do popredia teda hlavne jeden problémový moment – získavanie súhlasu príjemcu so zasielaním správ. Ide o premission marketingu alebo aplikáciu marketingových postupov len na tých zákazníkov, ktorí k tomu vopred dali svoj súhlas (opt-in).[7] Rozhodujúca právna norma, ktorá upravuje túto oblasť v Slovenskej republike je **Zákon** č. 428/2002 Z. z. **o ochrane osobných údajov** v znení neskorších predpisov. Ten upravuje požívanie databáz fyzických osôb napr. pre účely zasielania ponúk, informácií a reklamných správ. Vyžaduje tiež získanie súhlasu fyzických osôb na spracovanie ich osobných údajov a pre prevádzkovateľov databáz z tohto zákona vyplýva aj striktná povinnosť informovať dotknuté osoby o svojom zámere získavať a spracúvať ich osobné údaje. Pomerne presné pravidlá pre priamy marketing stanovuje aj Medzinárodný kódex pravidiel etiky v priamom marketingu, ktorý vydala Medzinárodná obchodná komora v Paríži. Na Slovensku stanovuje etické požiadavky na priamy marketing, respektíve na zásielkový predaj **Kódex etických zásad reklamnej praxe platných na území Slovenskej republiky**. Etické požiadavky v priamom marketingu sa sústreďujú predovšetkým na otázky súkromia, dôveryhodnosti, dotieravosti až obťažovania a zavádzania. Problémovou oblasťou z pohľadu etiky je priamy marketing, ktorý využíva rôzne reklamné médiá na priamu komunikáciu so spotrebiteľmi a vo všeobecnosti vyžaduje od spotrebiteľov priamu reakciu.

2. Priamy marketing a Databázový marketing

Ako bolo už vyššie naznačené dôležitým predpokladom úspešnosti priameho marketingu je **kvalitná databáza** existujúcich a potenciálnych **zákazníkov.** Dlhodobým cieľom priameho marketingu je totiž vytváranie kvalitnej databázy kontaktov a poznanie profilu svojich zákazníkov. Celý priamy marketing sa tak prakticky opiera o zdroje z databáz. Kvalitná databáza obsahuje nielen základné údaje o zákazníkoch (meno, bydlisko, kontakt), ale aj vek, povolanie, sociálne postavenie, záujmy, umožňuje tiež sledovať štruktúru prechádzajúcich nákupov, nákupné zvyklosti a pod. Tieto informácie umožňujú podniku správnou voľbou kritérií vytriediť tie kontakty, ktoré by mohli mať o reklamné informácie záujem. Pričom platí, že čím presnejšie a užšie je cieľová skupina vymedzená, tým sa zvyšujú šance získať nových zákazníkov priamou cestou, a teda aj lacnejšie a efektívnejšie.

Kvalitná databáza obsahuje údaje, ktoré majú jasný a legálny pôvod. Podnik môže údaje získavať sám, čo mu zaručuje predovšetkým istotu ich pôvodu. Inou možnosťou je nákup databázy. V súčasnosti sa už bežne s databázami obchoduje, pričom spoločnosti, ktoré ich ponúkajú by mali mať súhlas osôb, ktorých údaje sú v zoznamoch evidované na ich distribúciu ďalším subjektom. Okrem tejto skutočnosti je pri nákupe potrebné orientovať sa na rozsah, pestrosť kritérií pre vyhľadávanie a tiež na prehľadnosť dátového výstupu.

Tvorba databázy. Databáza je zoznam, na ktorom sú informácie o zákazníkoch a tento zoznam môže byť najcennejším aktívom podniku (napriek tomu, že sa nenachádza v bilancii).

[7] PŘIKRYLOVÁ, J. , JAHODOVÁ, H. *: Moderní marketingová komunikace*, Praha: Grada Publishing, 2010, s. 105, ISBN 978-80-247-3622-8

Databázu možno kúpiť, požičať alebo samostatne vytvoriť. Základné informácie do databáz (mená, adresy) je možné získať z rôznych zdrojov – záručné listy, zoznamy predplatiteľov, propagačné akcie v rámci podpory predaja – klubové karty a pod. Do databázy sa dá o zákazníkovi vložiť čokoľvek – žiadosť, sťažnosť, komentár, či dotaz a akákoľvek informácia o nákupných zvyklostiach zákazníka. Výsledkom je potom profil zákazníka. To následne umožňuje podniku určiť v akom štádiu nákupnej pripravenosti sa nachádzajú jej zákazníci a kam ich posunúť „po rebríčku vernosti“ až k stálym zákazníkom. Krátkodobým cieľom priameho marketingu je síce získať zákazníka, z dlhodobého hľadiska však podnik potrebuje vybrať verných a ziskových zákazníkov, tých si udržať a vybudovať s nimi pre obe strany finančne výhodný vzťah. To je koniec koncov dôvod prečo si podniky vytvárajú databázy. Celý systém by mal teda fungovať tak, aby medzi zákazníkom a podnikom rozvinul dialóg, teda obojsmerný tok informácií, v snahe dozvedieť sa o zákazníkovi, čo najviac. Pri budovaní databázy je potrebné uvažovať, aby v konečnom dôsledku systém robil presne to čo od neho očakávame. Zber informácií a tvorba databázy je preto strategická záležitosť, má dlhodobý účel, stojí čas, peniaze a odborné znalosti. Údaje sú v tomto prípade chápané ako investície.

Skladovanie údajov a ich dolovanie. Databázy musia byť uložené v bezpečí. V dobrom a úspešnom databázovom marketingu ide hlavne o získavanie údajov, ich uloženie, rozbor, interpretáciu a využitie takým spôsobom, ktorý v údajoch odhalí skryté vzory, či vzťahy, ktoré predtým nebolo vidieť. Marketingu to pomáha spresniť a vylepšiť svoju činnosť. Rozbor databázy je potom možné skombinovať s tradičným prieskumom trhu, aby firma mohla určiť nielen to čo zákazníci robia, ale aj prečo to robia. Ak požijeme na odhalenie užitočných vzorov a vzťahov štatistické analýzy a techniky modelovania, označuje sa to dolovanie dát (dataminig)[8]. Pri dolovaní dát sa využíva rad štatistických metód – regresná analýza, časové rady, zhlukovanie, asociačné pravidlá, logistická regresia, diskriminačná analýza, neurónové siete, rozhodovacie stromy a pod. Dôležité je, aby marketér vedel, aký účel a aké možné výhody so sebou každé analytické dolovanie dát prináša.

Práca s databázou. Vytvára priestor pre presnejšie zacielenie. Nepretržitou analýzou sa podnik nesnaží len nájsť potenciálnych zákazníkov priameho marketingu. Snaží sa tiež odvodiť smer budúcej komunikačnej stratégie, ako aj ostatných marketingových aktivít (cenovej politiky, produktovej – predpovedanie veľkosti dopytu apod.), resp. získať ďalšie užitočné informácie pre marketing (najvýznamnejšie oblasti kde sa využíva) – odhad pravdepodobnosti správania zákazníka, segmentáciu zákazníkov, analýza nákupného koša, odhalenie potenciálneho prechodu zákazníka ku konkurencii. Nevyhnutnou súčasťou práce s databázou je spätná väzba o tom, aké výsledky boli dosiahnuté a ako sa tieto výsledky delia podľa kľúčových ukazovateľov (ktoré zoznamy zákazníkov, ktoré nástroje komunikácie a ktoré testy boli požité). To umožňuje následne presunúť zdroje do najúspešnejších akcií. Základnou úlohou marketingu je totiž snaha po neustálom zlepšovaní sa.

Údržba databázy. Pri práci s databázou je zároveň dôležitá ich pravidelná správa a údržba, lebo len komplexné a aktuálne informácie majú hodnotu. Kvalitná databáza sa dá aj predať. Databáza si vyžaduje údržbu - čistiť, upravovať, obnovovať. Nepresné a zastarané databázy,

[8] Proces získavania znalosti vzťahov a predtým neznámych informácií z dostupných údajov. Zahŕňa mnoho rôznych techník a postupov, ktorými sú vstupné údaje upravované, čistené, a analyzované. Z hľadiska budúcich trendov sa očakáva rozširovanie použitia dataminingu – jeho využitie znamená pre podnik možnú konkurenčnú výhodu, zlacňovanie technických prostriedkov pre datamining umožňuje jeho rozširovanie do stále menších spoločností, tak kde je zavedený sa rozširuje o nové oblasti (prehlbovanie využitia v rámci podniku) a po presadení v oblasti marketingu, bankovníctva, telekomunikácií .... možno pozorovať postupné prenikanie do ďalších oblastí – medicína, biochémia apod.

nielen vyvolávajú vyššie náklady na zákazníka, zároveň môžu poškodiť imidž firmy na verejnosti. Odhaduje sa[9], že zoznamy obchodných zákazníkov vďaka ustavičným zmenám zastarávajú o 25% ročne, v čase recesie až nad 30% ročne. Priebežné overovanie a obnovovanie kontaktov sa môže zdať príliš nákladné, v konečnom dôsledku však zvyšuje presnosť databázy, vylepšuje nákladovú efektivitu odozvy, znižuje náklady na aktivity priameho marketingu (náklady na vytlačené materiály, poštovné a pod.) a nakoniec udržuje vysokú hodnotu tohto aktíva.

Záver

Záverom možno konštatovať, že pokiaľ je priamy marketing realizovaný v podmienkach fragmentujúcich sa trhov zákazníkov kvalitne, potom je predpokladom, že priamo osloví vybranú cieľovú skupinu zákazníkov a to spôsobom, ktorý môže mať pozitívny dopad na vnímanú hodnotu produktu zákazníkom a jeho reakciu, či trvalé vnímanie značky a firmy. A to ho výrazne predurčuje na použitie v rámci marketingovej komunikácie podniku. Priamy marketing by nemal používať len ako krátkodobý taktický nástroj, ale mal by sa využívať strategickejšie. Mal by sa integrovať do ďalších nástrojov marketingovej komunikácie a z dlhodobého hľadiska by mal byť nápomocný pri budovaní databázy zákazníkov.

POUŽITÁ LITERATÚRA:

KOTLER,P.: *Marketing management*: Praha:Grada Publishing. 2001, ISBN 80-247-0016-6

KOTLER,P. a kol: *Moderní marketing*: Praha:Grada Publishing. 2007, ISBN 978-80-247-1545-2

MAJTÁN a kol.: Marketingové stratégie podnikov v súčasnom podnikateľskom prostredí, Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2011, ISBN 978-80-225-3284-6

SMITH, P.: *Moderní marketing*. Computer Press, Praha: 2000, ISBN 80-7226-252-1

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

http:/blog.triad.sk/

Kontakt:
Ing. Katarína Grančičová, PhD.
Katedra podnikovohospodárska, Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave
katarina.grancicova@euba.sk

[9] SMITH,P.: *Moderní marketing*, Praha: Computer Press, 2000, S. 303, ISBN 80-7226-252-1

METÓDY VEDECKEJ PRÁCE V DISCIPLÍNÁCH EKONOMIKY, MANAŽMENTU A FINANCIÍ PODNIKU

Miroslav Grznár

Úvod

Do prípravy doktoranda na Fakulte podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave na spracovanie témy doktorandskej práce patrí aj zoznámenie sa s metódami a postupmi, ktoré sa využívajú jednak vo vedeckej práci všeobecne a jednak pri písaní záverečných prác v ekonomických odboroch, najmä v študijnom odbore 3.3.16 Ekonomika a manažment podniku a študijnom odbore 3.3.13 Finančný manažment.

Význam poznania a praktického ovládania týchto metód spočíva predovšetkým v tom, že:

- bez znalosti overených metód a postupov vedeckého skúmania a interpretácie javov ťažko môže mladý vedecký pracovník prísť k novým vedeckým poznatkom, iba ak náhodou,

- k štandardom projektu doktorandskej práce patrí zaradenie kapitol, ktoré podľa štandardov záverečných prác FPM sú nazvané "Cieľ dizertačnej práce" a "Metódy spracovania dizertačnej (doktorandskej) práce". Tu sa žiada okrem vymedzenia cieľa aj jednoznačne uviesť aké vedecké metódy dizertant predpokladá že vo svojom bádaní a uvádzaní výsledkov použije. Keď takáto časť v dizertačnej práci absentuje, môžu vzniknúť pochybnosti, či uchádzač metódy vedeckej práce vôbec pozná,

- od oponentov dizertačných prác sa požaduje, aby sa vo svojom posudku vyjadrili aj k vhodnosti použitých vedeckých metód riešenia témy a prezentácie výsledkov. Teda budú tieto metódy v práci hľadať.

Je preto vhodné, ak sa mladý vedecký pracovník, ešte pred samotným spracúvaním dizertačnej práce, zoznámi s najčastejšie používanými metódami vedeckého skúmania a vyberie si v spolupráci so svojim školiteľom tie, ktoré budú najvhodnejšie k spracovania vybranej témy a privedú ho k novým poznatkom a odporúčaniam pre rozvoj teórie i pre hospodársku prax.

Metóda, metodika a metodológia

Pod metódou sa vo všeobecnom zmysle rozumie overený spôsob, alebo postup pri použití ktorého sa môže dosiahnuť vytýčený cieľ. Tým cieľom môže byť nový poznatok, zistenie príčin istého javu, sily a smer pôsobenia určitého faktora na jav a pod. Metóda teda predpokladá istý postup, ktorý vedie k dosiahnutiu vytýčeného cieľa. V metóde je daná organizovanosť postupu od východiska k cieľu.

Metóda vedeckej práce je potom overený postup, pri použití ktorého môžeme dôjsť k novým poznatkom, rozšíriť poznatkovú základňu, prípadne i konštatovať, že určitá použitá metóda na riešenie problému nie je vhodná.

Metodika je užší pojem a označuje najčastejšie spôsob výkladu určitého zložitejšieho problému. Pri spracovaní doktorandskej dizertačnej práce pod jej metodikou budeme rozumieť postup výkladu obsahu (témy), usporiadanie kapitol, prípadne spôsob získania a spracovania faktografického materiálu. Ujasnenie si metodiky vlastnej dizertačnej práce je jednou z podmienok jej úspešného zavŕšenia. Prezentácia metodiky dizertačnej práce ako popis usporiadania jej obsahu do jednotlivých kapitol sa veľmi často zaraďuje už do úvodu.

Metodológia najčastejšie označuje vedu o metódach, ale niekedy sa stretávame s názorom, že označuje aj predmet určitej vedy. Pojem metodológia doktorandskej práce je však menej obvyklý.

Všeobecné metódy vedeckej práce

V každej vedeckej práce nachádzajú svoje využitie určité všeobecné metódy vedeckej práce. K najznámejším patria metóda analýzy a syntézy, indukcie a dedukcie a metóda vedeckej abstrakcie.

Metóda analýzy a syntézy je nerozlučne spojenou dvojicou metód, ktoré sa používajú vždy spoločne. Analýza predpokladá rozčlenenie zložitej skutočnosti (javu, procesu, systému) na jednotlivé prvky, časti, alebo zložky. To nám umožní tieto komponenty lepšie skúmať, charakterizovať a postupne vyvodiť určité poznatky a závery. Napr. pri skúmaní tržieb podniku zistíme že sa skladajú z 3 produktov, ktoré majú rozličný podiel a chceme zistiť prečo.

Analýzu doplňuje syntéza, v ktorej sa spájajú čiastkové poznatky do nového celku. Ak chceme zvýšiť objem tržieb podniku, ktorému z uvedených produktov musíme zlepšiť marketingový mix?

Pojem analýza sa pomerne často vyskytuje aj v ďalších metódach (napr. finančno-ekonomická analýza, hodnotová analýza a pod.), ktoré však už nepatria do tejto všeobecnej metódy, ale predstavujú určité vedné disciplíny s vlastnými metódami. Metóda analýzy nachádza svoje uplatnenie napr. aj pri hodnotení dosiahnutých poznatkov vo vedeckej a odbornej literatúre o probléme, ktorý sa ide v dizertačnej práci riešiť.

Metóda indukcie a dedukcie je ďalšou všeobecnou metódou vedeckého poznávania, ktoré má podobnú charakteristiku ako metóda analyticko-syntetická. Je metódou poznávania objektívnej skutočnosti, ktorá sa usiluje postihnúť vzájomnú spätosť, podriadenosť a súvislosť javov. Indukcia je postup skúmania od osobitého ku všeobecnému, od jednotlivých faktov, ku všeobecným záverom.

Dedukcia je opačným postupom, keď zo všeobecného poznatku vyvodzujeme poznatok konkrétnejší. Napríklad informácia médií o neúrode obilnín v Európe v r. 2007 viedla k dedukcii o nevyhnutnosti rastu cien potravín, ktorý sa skutočne prejavil v celej EÚ v ďalšom roku.

Metóda abstrakcie patrí medzi dôležité metódy vedeckého bádania v ekonomických vedných disciplínách. Jej podstatou je odhliadanie (abstrahovanie) od nepodstatných skutočností (znakov, vlastností, vzťahov) a sústredenie pozornosti základným charakteristikám, čo uľahčuje analýza predmetu skúmania.

Výsledkom abstrahovania sú pojmy, kategórie, ktoré odrážajú podstatné znaky určitej skutočnosti. Napríklad úloha identifikovať vplyv kvalifikácie manažmentu na úroveň prosperity firiem, si vyžaduje abstrahovať od veľkosti podnikov, podielu tržieb z exportu, alebo od organizačného usporiadania. A zároveň sústrediť sa na typ vzdelania, dĺžku praxe, stupeň vzdelania či ďalšie skutočnosti a ekonomické výsledky podnikov.

Empirické metódy

Do kategórie empirických metód patria pozorovanie, meranie a experiment. Najmä pozorovanie a meranie nachádzajú vo výskumných prácach v ekonomických disciplínách veľmi časté, priam nevyhnutné použitie.

Pozorovanie je základnou metódou empirického skúmania, keďže umožňuje získať prvotné informácie o jave, ktorý je predmetom skúmania. Typickým príkladom použitia

metódy pozorovania je práca so štatistickými údajmi. Pozorovanie vývoja peňažných príjmov a výdajov domácností a ich štruktúry, ktoré publikuje ŠÚ SR nám umožní vysvetliť elasticitu cenovú a dôchodkovú, prípadne zmeny v nákupných preferenciách spotrebiteľov. Snímok pracovného dňa manažéra nám odhalí štruktúru vykonávaných činností a pod.

Daný jav však nemožno vysvetliť len jednou charakteristikou, treba ho často skúmať v časovom výboji, alebo v priestorovom členení, niekedy treba pozorovanie opakovať, aby sme vedeli jav správne interpretovať.

Do metódy pozorovania možno zaradiť aj v ekonómii často požívanú exploratívnu **metódu dotazníkového prieskumu.** Ide o získavanie poznatkov o názoroch väčšieho či menšieho počtu opytovaných o skúmanom jave, napr. o stupni inovácie produktov, používaných metódach rozhodovania, štýle vedenia ľudí a pod. Výsledkom dotazníkového prieskumu môže byť kvantitatívna charakteristika javu, odhalenie disparity názorov v súbore dopytovaných, formulovania záverov a opatrení a pod.

Výskumný proces v ekonomickej oblasti pri využití empirických metód predpokladá použitie nasledujúcich nástrojov:

- **Kvalitatívny výskum**:
- - štúdium odbornej a vedeckej literatúry, príspevkov na vedeckých konferenciách, databáza kníh a časopisov,
- - sekundárna analýza štatistických údajov a publikovaných dokumentov (tzv. výskum od stola „Desk Research“).
- **Výskum v teréne**, (tzv.Field Research) s využitím exploračných metód ako sú dotazníky, rozhovory, konzultácie.
- **Interaktívna technika** – (face to face), ako sú osobný rozhovor, telefonické dotazovanie, e- mailová komunikácia.
- **Riadený rozhovor** – venovaný určitým oblastiam činnosti manažérov (marketing, plánovanie a pod.). **Rozhovor môže byť štruktúrovaný**, keď otázky sú presne určené a alternatívy odpovedí vopred pripravené. **Pološtruktúrovaný**, keď výskumník kladie aj doplňujúce otázky a **neštruktúrovaný**, keď obsah otázok nie je vopred pripravený.

Meranie je určitým druhom pozorovania, ktoré vyúsťuje do kvantitatívnych veličín. Meriame napr. produktivitu práce v podniku ako výnosy pripadajúce na jedného pracovníka, alebo ako pridaná hodnota na jedného pracovníka. Treba starostlivo vážiť porovnateľnosť ukazovateľov. Niektoré ekonomické ukazovatele sú stavové (napr. počet pracovníkov, hodnota DHM firmy a pod.) a možno ich určiť vždy k určitému dátumu, kým iné tokové, napr. cash flow podniku, ktorý možno zmerať kedykoľvek.

Pri meraní je dôležité používať medzinárodné jednotky merania SEI, čo napríklad vylučuje používanie jednotiek typu metrický cent, dekagram a pod. Tiež treba dbať na porovnateľnosť používaných ukazovateľov a prihliadať na ich konštrukciu.

Experiment patrí tiež k empirickým metódam poznávania, pri ktorej sa overuje pravdivosť určitej hypotézy, alebo teórie. V ekonomických vedách je experimentovanie ťažšie ako vo vedách prírodných, skôr sa používajú myšlienkové experimenty, pri ktorých sú overované pomocou teoretických modelov podmienky platnosti niektorých teoretických koncepcii. Napríklad pomocou matematických simulačných modelov môže sa skúmať reakcia podnikov na zmeny v odvodovom zaťažení, či bude viesť k rastu zamestnanosti, alebo nie. Predpokladom úspechu pri využívaná takýchto experimentov je spolupráca so špecialistom matematikom, alebo informatikom.

Kvantitatívne metódy

V ekonomických vedách už od 60. rokov minulého storočia sa významne prejavuje prenikanie kvantitatívnych metód, ktoré postupne viedli k sformovaniu celého radu osobitných vedných disciplín, ako sú ekonomická štatistika, manažérska ekonómia, ekonometria, informatika a ďalšie. Metódy týchto disciplín sa objavujú veľmi často aj vo výskumných prácach v oblastiach podnikovej ekonomiky, manažmentu a financií. Najčastejšie sa stretávame s používaním nasledujúcich kvantitatívnych metód:

Štatistika a ekonomická štatistika ponúka veľa štandardných metód, ktoré prinášajú preukázateľné výsledky vo vedeckom skúmaní ekonomických a manažérskych tém. Patria k nim metód spracovania a analýzy časových radov (extrapolácia, hľadanie zlomových bodov, cyklickosti časového radu a pod.. Ďalej indexy – umožňujú vyhodnotiť a kvantifikovať rast, či pokles ukazovateľa. Iným nástrojom je zhodnotenie príčinno-následných vzťahov výpočtom korelačných koeficientov, ktorá vyjadrujú tesnosť závislosti dvoch javov, ako aj kvantifikácia závislostí pomocou regresných funkcii.

V dizertačných prácach v našich študijných odboroch sa temer vždy vyskytujú metódy popisnej štatistiky, ako sú priemer, jednoduchý a vážený, modus a medián, kontingenčné tabuľky a testovanie napr. Pearsonov test, či Chí kvadrát pri používaní základného a výberového súboru údajov.

Časté použitie v dizertačných prácach, ktoré sú založené na skúmaní javov na báze väčších súborov podnikov, získaných buď dotazníkovým prieskumom, alebo oficiálnym štatistickým šetrením je triedenie podnikov podľa rôznych znakov, čo umožňuje skúmať vplyv rôznych faktorov na výsledok. Napríklad roztriedenie súboru podnikov na ziskové a stratové umožňuje posúdiť disparity týchto skupín vo vybavení podnikov zdrojmi a v účinnosti ich využívania.

Ekonometria, prípadne mikroekonómia ponúka dizertantom využívanie metodických nástrojov produkčných funkcii, nákladových funkcii, výpočtov elasticity pri skúmaní ponuky dopytu, vysvetlenie správania sa monopolu, či oligopolu na trhu a pod.

Ekonomická matematika, alebo operačný výskum ponúka techniku ekonomicko-matematických modelov, ktoré umožňujú aj využitie ekonomických experimetov. Modelom možno riešiť problém rozmiestnenia podnikov, alebo skladov v priestore, alebo optimalizovať výrobný sortiment podniku a identifikovať rentabilné výrobky, prípadne analyzovať ako by sa ich rentabilita dala dosiahnuť.

Niektoré tieto metódy sa dajú zvládnuť aj bez špeciálnej prípravy, iné však si vyžadujú podporu konzultanta špecialistu.

Pre celý rad kvantitatívnych metód sú k dispozícií špeciálne softvérové produkty, ktoré uľahčujú napríklad využitie techniky triedenia údajov, spracovanie dotazníkových prieskumov i riešenie niektorých jednoduchších lineárnych ekonomicko-matematických modelov.

Pomerne univerzálnym technickým nástrojov pri používaní mnohých kvantitatívnych metód je *kalkulátor Excel*, ktorý umožňuje priamu a pomerne jednoduchú aplikáciu celého radu štatistických metód, čo si môže každý záujemca overiť kliknutím na ikonu „vložiť funkciu“. Nájde tu funkcie od priemeru, cez regresné funkcie a korelačné koeficienty, maticový počet až po ekonomicko-finančné funkcie.

Komparatívne metódy

Osobitnou kategóriou metód vedeckého skúmania sú metódy komparatívne. V ekonomickom výskume je ich používanie pomerne časté. Používajú sa pri porovnávaní objektov so zámerom identifikovať ich zhodné, alebo nezhodné znaky a usúdiť ako to ovplyvňuje niektoré ich výsledné ukazovatele. To umožní spoznať v čom sú skúmané javy podobné a v čom sa odlišujú a na tomto základe formulovať určité závery.

Porovnávať možno:
- dva či viac podnikov medzi sebou,
- projekt (plán) a skutočnosť,
- vývoj ukazovateľov v čase,
- štruktúru a fungovanie organizácie riadenia podnikov a pod.

V riadiacej praxi vo vyspelých krajinách sa v poslednom čase úspešne využíva *benchmarking* (cieľová hodnota). Je to proces porovnávania parametrov firmy, ktorá pripravuje projekt svojho rozvoja, resp. strategický plán a jej najsilnejších konkurentov v odvetví, alebo firiem, ktoré svojím zameraním nezapadnú do odvetvia, kde príslušná firma pôsobí, ale majú povesť lídra v určitej funkčnej oblasti (napr. vo výrobe, nákladoch, marketingu a pod.). Parametre lídrov sa stávajú benchmarkovou hodnotou pre ďalšie firmy. K tomu sa využívajú komparácie v záujme odhalenia príčin a postupov ako lídri získali svoju pozíciu, ktoré sa ďalší usilujú napodobniť. Táto metóda má aj svoje výskumné využitie.

Behaviorálne metódy

Názov „behaviorálna ekonómia“ je odvodený od slova „behavior“, teda správanie. Behaviorálna ekonómia aplikuje výsledky bádania o ľudských kognitívnych a emočných sklonoch pri vysvetľovaní ekonomických rozhodnutí a objasňovaní, ako tieto sklony ovplyvňujú také ekonomické javy ako sú trhové ceny, výnosy, výber dodávateľa či alokáciu zdrojov. Behaviorálne metódy integrujú najmä poznatky psychológie do postupov neoklasickej ekonómie. Známe sú aplikácie týchto metód v investičnom rozhodovaní a finančnom manažmente.

Hypotéza v dizertačnej práci

Súčasťou dizertačnej práce je niekedy formulovanie určitých hypotéz, ktoré chce dizertant potvrdiť, alebo vyvrátiť. Hypotézy majú povahu prvotnej úvahy a plnia funkcie orientácie pri postupe spracovanie témy. Ak napríklad niekto formuluje hypotézu typu „stupeň kvalifikácie pracovníkov ovplyvňuje úroveň produktivitu práce podnikov“ musí následne pozorovaním a meraním v súbore podnikov túto hypotézu potvrdiť, alebo vyvrátiť. Ak má byť vyslovená hypotéza potvrdená musí byť podložená faktograficky a dokazateľne overená.

Používanie metód vedeckej práce

Metódy používané v ekonomických vedách sa považujú za otvorený súbor metód. Autori môžu preberať metódy vedeckého skúmania aj z iných vedných odborov a prispôsobiť ich vlastnému šetreniu. Uvádzané metódy sa preto nepoužívajú izolovane, ale v kombinácii a navzájom sa dopĺňajú.

Kritériom pre zaradenie metódy do inštrumentária spracovania dizertačnej práce je jej užitočnosť, prínos nových poznatkov a nie metodologická čistota.

Literatúra

Kolektív: Ekonomická encyklopédia. Bratislava: Sprint vfra, 1995, 630 s.
Gonda, V: Doktorandské štúdium a dizertačná práca. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2002, 185 s.

Adresa autora: prof. Ing. Miroslav Grznár, DrSc. Ekonomická univerzita, Dolnozemská 1, 852 35 Bratislava, e-mail: mirog@euba.sk,

HODNOTA PATENTU AKO PREDMET DYNAMICKÝCH ZMIEN

PATENT VALUE AS A SUBJECT OF DYNAMIC CHANGE

Klaudia Gubová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
patent value, intangible assets, intellectual property, intellectual property rights,

JEL Klasifikácia O34

ABSTRAKT
The value produced by firms are increasingly dependent on intangible assets. Traditional competitive advantages such as production capacity to lose their importance. Leads to the rise of the importance of managing intangible assets, resources that ensures the success of companies in the market. The most important competitive advantage of companies is innovation, which also comes on increasing number of patent applications. Based on this fact, we can say that intellectual property is becoming an essential component of business. In this context, it is necessary to emphasize the need for assessing and determining the value of protected objects of intellectual property. There are many methods of valution of industrial property, each method has its advantages and disadvantages.

ÚVOD

Hodnota vyprodukovaná firmami čoraz viac závisí od nehmotných aktív. Tradičné konkurenčné výhody ako výrobná kapacita strácajú na dôležitosti. Dochádza k narastaniu významu riadenia nehmotných aktív, zdrojov, ktorý zabezpečuje úspech spoločností na trhu. Najvýznamnejšou konkurenčnou výhodou spoločností sú inovácie, z čoho pramení aj narastajúci počet podaných patentových prihlášok. Vychádzajúc z tejto skutočnosti, môžeme konštatovať, že duševné vlastníctvo sa stáva podstatnou zložkou firiem. V tejto súvislosti je potrebné zdôrazniť potrebu ohodnocovania a stanovenia hodnoty chránených predmetov duševného vlastníctva. Existuje množstvo metód ohodnocovania predmetov priemyselného vlastníctva, pričom každá z metód má svoje výhody aj nevýhody.

PATENTY A ÚŽITKOVÉ VZORY

Patent je výlučné právo udeľované Patentovaným úradom alebo Úradom duševného vlastníctva na vynález, aby sa zabránilo ďalšej výrobe, používaniu, predaju a distribúcii. Toto právo sa udeľuje na obmedzené obdobie.[2] Patent je možné udeliť, ak vynález spĺňa

[1] Ing. Klaudia Gubová, interný doktorand, klaudia.gubova@gmail.com, Školiteľ: prof. Ing. Michal Leščišin , DrSc., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu výroby a logistiky,

[2] COHEN. J. A. 2005. *Intangible assets: valuation and economic benefit.* John Wiley and Sons, 2005. 176s. ISBN 9780471671312.

nasledovné tri základné podmienky patentovateľnosti. K základným požiadavkám patentovateľnosti patria: *novosť* (nové vlastnosti, ktoré nie sú doterajšieho stavu techniky, ktoré nie sú súčasťou existujúceho stavu techniky), *vynálezcovská činnosť*, čo znamená, že za vynález je možné považovať niečo čo odborníkovi nie je z danej oblasti zrejmé. Vynález musí byť *priemyselne využiteľný* t.j. vynález nemôže byť niečo čo sa nedá opakovane vyrábať. Pokiaľ ide o právnu ochrany priemyselného vlastníctva, je vynálezca povinný poskytnúť dostatočné a úplné zverejnenie vynálezu v jeho patentovej prihláške, ktoré musí byť v príslušnom čase uverejnené v oficiálnom vyhlásení za účelom informovania záujemcov o jeho obsah.

Patent má za cieľ spresniť rozsah vynálezu t.j. ako je odlišný od doterajšieho stavu techniky a ako ho je ešte možné vylepšiť. Zverejnenie vynálezu by malo byť také, aby skúsená osoba v danej oblasti bola schopná uviesť vynález do fungovania. To znamená, že vynález by mal byť popísaný v patentovej prihláške, podaný vo forme predpísanej Úradom vlády a vytvorený podľa patentového práva, dostatočne podrobne, aby uvádzala, ako táto technológia funguje.[3]

Patentová prihláška musí obsahovať podrobnosti týkajúce sa vynálezu a musí byť zverejnená a prístupná verejnosti prostredníctvom úradného oznámenia. Patent zabraňuje inej tvorbe, používaniu, predaju a exportu vynálezu. Zvyčajne je patent poskytovaný na dobu 20 rokov od dátumu, kedy bol patent vydaný.[4]

Zavedenie úžitkových vzorov môže tiež pomôcť posilniť národný výskum a vývoj technológií. Niekoľko krajín, ako rozvinutých aj rozvojových, poskytli ochranu úžitkových vzorov. Mimochodom, Európska komisia mala, v nadväznosti na zverejnenie Zelenej knihy z v júli 1995, ktorá bola prijatá v decembri 1997 návrh smernice na harmonizáciu pravidiel pre ochranu úžitkových vzorov.

PATENTOVÁ DOKUMENTÁCIA AKO INFORMAČNÝ ZDROJ

Patentová dokumentácia je cenný a vyhľadávaný zdroj technologických informácií. Dobre zdokumentovanie, zverejnenie týchto informácií prispieva k podpore myšlienky pre ďalšie vynálezy a inovácie. Podporuje úsilie iných vynálezcov prísť s ešte lepšími vynálezmi. Každý vynález patentovaný a zverejnený má multiplikačný efekt. Je základom pre nový technologický vývoj, pretože patentové dokumenty sú zdrojom štátu. Patentové dokumenty slúžia ako pomoc v podobe technických obchodných informácií pri ďalšom rozvoji nových vynálezov a kreatívnych nových technológii. Súťaž v medzinárodnom obchode sa stáva intenzívnejšou a patentové informácie hodnotnejšími, pre tých, ktorí sú nútení súťažiť s cieľom zachovať a zlepšiť svoje postavenie na trhu. Ekonomická hodnota patentových informácií spočíva predovšetkým v ich schopnosti poskytovať priemyslu a podnikom technológií a trhu informácie, ktoré by mohli byť použité na ich obchodné výhody. Za účelom podpory invenčných a inovačných aktivít v rámci ich technického personálu, by mal podnikateľský sektor a podniky, rovnako ako výskumné inštitúcie použiť cenný základ poskytovaných informácií prostredníctvom patentových dokumentov. Viac ako 40 miliónov patentových dokumentov boli uverejnené vo svete. Počet patentových dokumentov

[3] VOJČÍK, P. 2011. Zverejňovanie záverečných a kvalifikačných prác na internete. In *Časopis Duševné vlastníctvo*. ISSN 1335-2881, 2011, roč. 15, č. 2, s. 74.

[4] ALIKHAN, S. – MASHELKAR, R. A. 2004. *Intellectual Property and Cometitive Strategies in the 21 st. Century*. The Netherlands : Kluwer Law International, 2004. 217s. ISBN 9789041121196.

s požadovanými podrobnými informáciami o nových vynálezoch je viac ako jeden a pol milióna každý rok.

Zber a digitalizácia týchto patentových dokumentov môže pomôcť:

1. zabrániť nákladnému zdvojovaniu úsilia vo výskume a vývoji nápadov už vyvinutých produktov a služieb,
2. riešiť dané technické problémy,
3. informovať podniky o produktoch a službách konkurentov, ktoré môžu byť vyvinuté alebo sú už vo fáze vývoja.

Veľmi veľké množstvo vynálezov, ktoré sú zdokumentované a zverejnené prostredníctvom patentových dokumentov každý rok po celom svete, sú vynikajúce a neoceniteľnou základňou pre rozvoj nových technológií. Je dôležité znovu zdôrazniť, že technológia zverejnená prostredníctvom patentových prihlášok slúži k stimulácii nápadov pre ďalšie vynálezy a inovácie. To by mohlo povzbudiť úsilie vynálezcov prísť s ešte lepšími nápadmi a vynálezmi.[5]

Isteže, nie všetky registrované patenty na svete môžu byť hlavné technologické prelomy. Značný počet zahŕňajú len "čiastkové" vynálezy, ktoré pozostávajú z malých zlepšených výrobkov a procesov, ktoré zvyšujú ich účinnosť a predajnosť. Mnohé z nich sú zlepšenia, ktoré sú postavené okolo existujúcich patentov. Cenné technológie nie sú vždy high-tech a nemusia vždy prísť zo zahraničia. Patenty pokrývajú všetky druhy položiek, ako sú guľôčkové perá, spony, zámky, elektrických spínačov, počítače, motory, lepšie brzdové systémy pre bicykle, náhradné diely pre traktory, a tak ďalej. Výskumné inštitúcie a priemysel by mali byť podporované pri využívaní patentových informácii, pri získavaní najnovších vynálezov v ich príslušných oblastiach techniky, aby sa mohli prispôsobiť podmienkam a vyrábať stále viac kvalitatívne špičkové výrobky.
Generácie vlastných technológií môžu slúžiť prostredníctvom poskytovania rôznych stimulov, ale hlavne tým, že poskytujú najnovšie patentové informácie potenciálnym vynálezcom.

PREČO SÚ PRÁVA DUŠEVNÉHO VLASTNÍCTVA UDELENÉ?

Základné ospravedlnenie pre práva duševného vlastníctva je, že dávajú ľuďom podnet na produkciu spoločensky žiaducich nových inovácií. Bez nejakej záruky súkromného vlastníctva, môžu inovátori investovať prostriedky do inovačné činnosti. Zápornou stránkou veci sa stáva fakt, že ich objav by mohol byť napodobnený a ich očakávané zisky by mohli rapídne poklesnúť resp. by im nová inovácia nepriniesla žiadny profit. Práva duševného vlastníctva pomáhajú tvorcom získať čo najvyššie výnosy z inovácií.

Z dôvodu zabezpečenia nenapodobniteľnosti sa práva duševného vlastníctva stanovia na celú dobu účinnosti práva. Duševné vlastníctvo v podstate dáva vynálezcovi monopolné právo na jeho výrobu. Cieľom výrobcu je dosiahnuť výnos z danej produkcie nových výrobkov t.j. vyrábať tak, aby cena bola vyššia ako hraničné náklady. Vychádzajúc z monopolného postavenia vynálezcov zvyšujú inovátori cenu svojich nových inovovaných výrobkov, čím ich dopyt po inovatívnych statkoch klesá.[6]

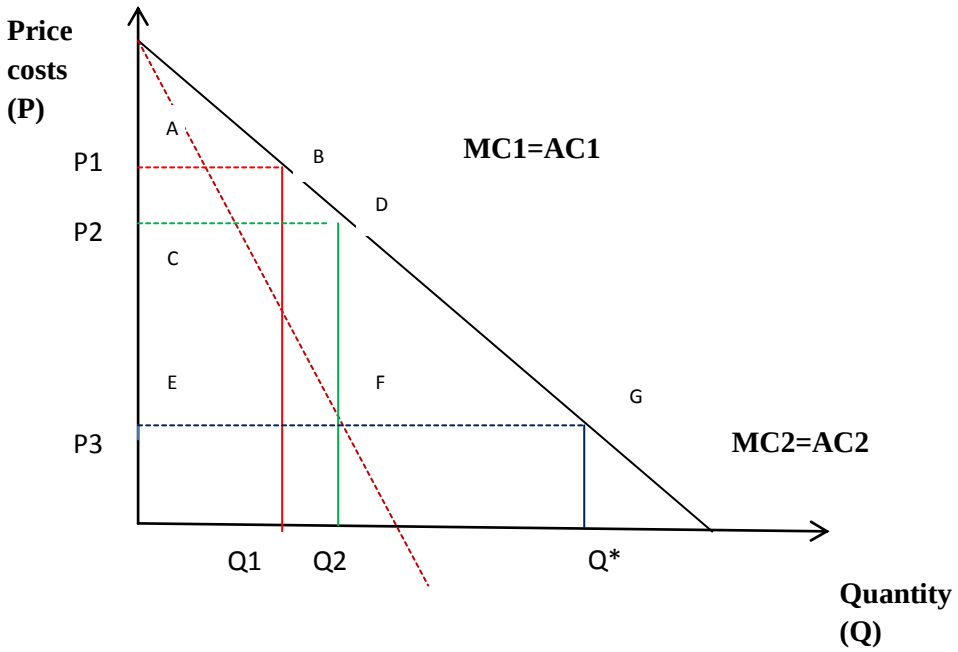
---

[5] KAPUSTOVÁ, A.2011. Patentová funkčnosť – jedinečná obchodná ponuka „dýchajúcich“ topánok : GEOX. In *Časopis Duševné vlastníctvo*. ISSN 1335-2881, 2011, roč. 15, č. 1, s. 74.

[6] GREENHALGH CH. – ROGERS M. 2009. *Innovation, Intellectual Property, an Economic Growth*, New Jersey : Princeton University Press, 2009. 384s. ISBN 9780691137995.

Na ilustráciu uvedieme príklad mikroekonomických dopadov určitého procesu a produktových inovácií. Procesné inovácie, kde pokles nákladov bol relatívne malý. Tento stav sa nazýva „drastic“ proces inovácie. Tento proces znázorňuje obr. č. 1. na strane 4. Hlavný rozdiel je, že inovácia procesu spôsobila vznik nových nákladov MC2, ktorý bol oveľa nižší ako staré náklady MC1. To znamená, že sa správa ako monopolný inovátor.

Mnoho firiem vyrába a predáva pred procesom inovácií za predpokladu, že P1 = MC1 = AC1. Po inovácii, jedna firma získa patent na inovatívnu techniku, ktorá umožňuje výrobu v obstarávacej cene MC2. S novou cenou na úrovni MC2, pri ktorej maximalizujú zisk a cena je P2 (maximalizácia zisku dochádza pri MR = MC 2, teda množstvo Q2 sa vyrába a predáva na úrovni P2). Držiteľ patentu môže buď dodať všetky licencie na trh za cenu na úrovni P2 alebo za použitie patentovanej technológie, sa môže cena stanoviť ako P2 - MC2. V prípade vypršania doby udelenia patentu cena produktu klesne na P3 = MC2.



Obr. č. 1 A drastic process inovation[7]

Celková výška zisku z inovácií v dlhodobom horizonte je daná oblasti ABGE, kde prípadne môže vzniknúť spotrebiteľský prebytok (ktorý meria rozdiel medzi sumou skutočne zaplatenou a maximálnou sumu, ktorú by bol ochotný za toto množstvo produktu spotrebiteľ zaplatiť). Počas obdobia patentovej ochrany inovátor produkuje menej než Q* a prijíma zisky CDFE. Tieto zisky poskytujú stimuly pre inovácie a sú generované skutočnosťou, že P2 je väčšie ako MC2. Avšak, táto motivácia k inováciám, je nižšia ako dlhodobý sociálny zisk zo sociálnej straty monopolu, trojuholník DGF, plus krátkodobé zisky z poklesu cien vychádzajúcich zákazníkom oblasti ABDC. K dispozícii je námietka, pokiaľ inovátor môže

[7] GREENHALGH CH. – ROGERS M. 2009. *Innovation, Intellectual Property, an Economic Growth*, New Jersey : Princeton University Press, 2009. 33s. ISBN 9780691137995.

"cenu diskriminovať" - to znamená, účtovanie rôznych cien pre rôznych zákazníkov. V krajnom prípade v dokonalej cenovej diskriminácii, môže inovátor extrahovať všetky ABGE spotrebiteľa primeraný prebytok zisku. Avšak, prípad cenovej diskriminácie je všeobecne ťažký a dokonalá cenová diskriminácia je extrémny prípad.

Môžeme skonštatovať, že aj pri duševnom vlastníctve patentov sú neuspokojivé stimuly, aby prinútili zdroje pre inovácie, pretože dočasné monopolné zisky sú nižšie ako celkové zlepšenie životných podmienok pre spoločnosť.[8] Môže to viesť k možnému zlyhaniu trhu, čo je niekedy označované ako „appropriability" problém. V tomto prípade appropriability problém pramení z analýzy spotrebiteľského prebytku na trhu. Pozitívnym externalitám dochádza, keď je badateľný dopad nových vedomostí týkajúce sa inovácií, ktoré priaznivo vplývajú na ostatné firmy na trhu.

AKO DOSTAŤ PATENT

Patentová prihláška vyžaduje plnú dokumentáciu vynálezu, pre ktoré sa žiada ochrana. Tento dokument je potom skúmaný patentom examinátor, aby ste zistili, či spĺňa tri podmienky novosť, priemyselná využiteľnosť, vynálezcovská činnosť. Patent je poskytnutý len v prípade úspešného splnenia všetkých troch podmienok. Firma alebo vynálezca musí zaplatiť poplatky, dodržať podrobné pravidlá a postupy a zároveň udržať patent nažive do termínu zverejnenia. Poplatky sa uhrádzajú za všetky fázy procesu a v mnohých krajinách, marginálne náklady rastú dobu trvania patentu.

ROZMERY PATENTOV: DĹŽKA, ŠÍRKA A GEOGRAFICKÉ POKRYTIE

Monopolné právo využívať patentovaný vynález je priradené tvorcovi až na dvadsať rokov, po ktorej vlastnícke právo zaniká a právo na využívanie je otvorené všetkým, ktorý uhradia poplatok alebo spĺňajú podmienky. Dĺžka patentovej ochrany sa menila v priebehu dejín. V posledný aspektoch Trade Related Intellectual Property agreement TRIPS vyžaduje, aby všetky krajiny mali minimálnu ochranu dvadsať rokov.[9] Pred tým Spojené štáty mali sedemnásť rokov. Uvedomte si však, že patentová ochrana ukladá držiteľovi povinnosť platiť poplatkz za obnovenie pravidelne. Výnimka je v oblasti farmaceutiky, pokiaľ ide o lieky, kde patent nemusí byť využiteľný po dobu niekoľkých rokov, zatiaľ čo nový liek je testovaný a schválený regulačným orgánom, ako je Food and Drug Administration FDA v USA alebo European Medicines Agency v Europe. V takých prípadoch držiteľ patentu môže požiadať maximálne o päť ďalších rokov ochrany, s odôvodnením pre rozšírenie, nakoľko je doba krátka na jeho uvedenie na trh, a že je potrebné, aby kompenzovali náklady na vývoj lieku. Avšak, toto rozšírenie slúži len k obnoveniu parity medzi farmaceutickými prípravkami a inými predmetmi, kde nie je možné priradiť patent na dlhšiu doba ochrany.

Druhým dôležitým rozmerom patentu je jeho šírka, ktorá určuje, ako blízko sa k pôvodnému vynálezu iný účastník môže dostať bez toho, aby bol súdený, za porušenie práv držiteľa patentu. Toto je čiastočne určené originalitou, kde sa stanovujú patentoví skúšajúci na

[8] MICHALOVSKÝ, M. 2009. IP Score – novinka v oblasti ohodnocovania patentov. In *Časopis duševné vlastníctvo*. ISSN 1335-2881, 2009, roč. 13, č. 2, s. 66.
[9] LEŠČIŠIN, M. 2006. *Manažment kvality*. Bratislava: EKONÓM, 2006. 228 s. ISBN 80-225-2237-6.

kontrolu aplikácii. Je to tiež ovplyvnené tým, ako ďaleko v reťazci vedeckého objavu patent vzniká. Patent poskytnutý na základné súčasti alebo prvky procesu, ktoré budú použité v širokej škále aplikácií bude mať širší dosah na celý rad užívateľov a potenciálnych konkurentov, ako patent pre veľmi špecializované produkty alebo procesy ovplyvňujúce úzky rad užívateľov.

Patent vlastníckeho práva je geograficky obmedzený na oblasti súdnej právomoci, pod ktorým je zapísaná. Napríklad, na získanie ochrany v USA aj v Európe, firma musí požiadať a získať patenty v každej oblasti. Na získanie ochrany v Británii podnik by sa mohol pokúsiť o patent cez patentového úradu Spojeného kráľovstva alebo EPO. Niektoré menšie krajiny stále ešte ponúkajú možnosť požiadať o patent. V prípade, že spoločnosť potrebuje získať celosvetové pokrytie systému práv duševného vlastníctva sú vytvorené zo strany Svetovej obchodnej organizácie WTO prostredníctvom TRIPS ustanovenia.

ZÁVER

Výsledky štúdií poukázali na rozdielne hodnoty patentov. Na trhu sú patenty s malou hodnotou, ale naopak väčšina patentov má veľmi vysokú hodnotu. Treba si uvedomiť, že hodnota patentu nie je konštantná. Ohodnotenie patentov by nemalo byť len jednorazovou záležitosťou, ale malo by sa periodicky opakovať a aktualizovať. Mnohé malé a stredné podniku sú úspešné vďaka svojej výskumno–vývojovej činnosti a novým inováciám Ohodnotenie patentov patrí medzi činnosti profesionálneho manažmentu inovácií. Výsledky ohodnotenia patentov sú potrebné pri získaní nových investorov, znížení nákladov firmy, optimalizácií štruktúry účtovnej závierky.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. ALIKHAN, S. – MASHELKAR, R. A. 2004. *Intellectual Property and Cometitive Strategies in the 21 st. Century*. The Netherlands : Kluwer Law International, 2004. 217s. ISBN 9789041121196.
2. COHEN. J. A. 2005. *Intangible assets: valuation and economic benefit.* John Wiley and Sons, 2005. 176s. ISBN 9780471671312.
3. GREENHALGH CH. – ROGERS M. 2009. *Innovation, Intellectual Property, an Economic Growth*, New Jersey : Princeton University Press, 2009. 384s. ISBN 9780691137995.
4. KAPUSTOVÁ, A.2011. Patentová funkčnosť – jedinečná obchodná ponuka „dýchajúcich“ topánok : GEOX. In *Časopis Duševné vlastníctvo*. ISSN 1335-2881, 2011, roč. 15, č. 1, s. 74.
5. LEŠČIŠIN, M. 2006. *Manažment kvality*. Bratislava: EKONÓM, 2006. 228 s. ISBN 80-225-2237-6.
6. MICHALOVSKÝ, M. 2009. IP Score – novinka v oblasti ohodnocovania patentov. In *Časopis duševné vlastníctvo.* ISSN 1335-2881, 2009, roč. 13, č. 2, s. 66.
7. VOJČÍK, P. 2011. Zverejňovanie záverečných a kvalifikačných prác na internete. In *Časopis Duševné vlastníctvo.* ISSN 1335-2881, 2011, roč. 15, č. 2, s. 74.

PREDPOKLADY EFEKTÍVNEJ IMPLEMENTÁCIE A VYUŽÍVANIA BUSINESS INTELLIGENCE

PRECONDITIONS FOR EFFECTIVE IMPLEMENTATION AND USE OF BUSINESS INTELLIGENCE

Martina Habiňaková[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Business Intelligence, benefits of Business Intelligence, problems and obstacles to Business Intelligence, project success, people, processes, technology, critical success factors

JEL Klasifikácia: M15

ABSTRACT

In recent years, there is a growing interest in Business Intelligence (BI) applications as a way to improve business performance and competitiveness in today's uncertain and highly competitive business environment. In order to transform data into useful information needed for smarter and faster decision making, many organizations have decided for BI deployment. There are many significant advantages associated with effective BI implementation and use, however during the process also a variety of problems and impediments can appear. The contribution points out to some of the major BI benefits, reveals the most significant problems and obstacles to BI success, and provides some tips how to overcome them and be successful in BI initiatives. Special attention is also given to the identification of critical success factors influencing project success. Organizations can use the lessons learned from past efforts and get the best practices or guidelines to ensure success of their BI projects.

ÚVOD

Keďže väčšina v súčasnosti bežne využívaných systémov nie je schopná správne a rýchlo vyhodnotiť veľké množstvo podnikových dát uložených v početných zdrojových databázach, nedokáže adekvátne uspokojiť rastúce informačné potreby manažérov. Business Intelligence (BI) predstavujú rozmanité techniky a nástroje využívané pri zhromažďovaní a analýze všetkých, na prvý pohľad nesúvisiacich údajov týkajúcich sa podniku a jeho činností a pri ich premene na zmysluplné a relevantné informácie, ktoré riadiaci pracovníci potrebujú, aby sa mohli informovane a včas rozhodnúť. V priebehu implementácie a využívania BI môže organizácia naraziť na mnohé bariéry a problémy, ktoré bude musieť vyriešiť. Finálnu úroveň úspešnosti, resp. zlyhania BI projektov v praxi determinujú rôzne faktory. Predpokladom správnej implementácie a efektívneho využívania BI je identifikácia a riadenie rozhodujúcich, tzv. kritických faktorov úspešnosti. Cieľom príspevku je poukázať na najvýznamnejšie prínosy spojené s využívaním BI, odhaliť riziká a v praxi najčastejšie sa objavujúce problémy a prekážky a na ich základe identifikovať faktory rozhodujúce pre celkovú úspešnosť BI projektu.

[1] Ing. Martina Habiňaková, martina.habinakova@gmail.com, externý doktorand: Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Konštantínova 16, 080 01 Prešov, školiteľ: doc. Ing. Štefan Čarnický, PhD.

PRÍNOSY SPOJENÉ S VYUŽÍVANÍM BUSINESS INTELLIGENCE

Správne implementované a efektívne využívané Business Intelligence (BI) riešenia prinášajú nesporné výhody. Prehľad v praxi najčastejšie identifikovaných prínosov spojených s BI, ktoré možno z hľadiska zvýšenia celkovej výkonnosti a konkurencieschopnosti podniku považovať za kľúčové, uvádzame v tabuľke 1. Prehľad je spracovaný v časovej postupnosti podľa vybraných autorov.

Tabuľka 1 - *Hlavné prínosy spojené s využívaním Business Intelligence*

AUTOR	ZAZNAMENANÉ PRÍNOSY BUSINESS INTELLIGENCE
Eckerson (2003)	▪ časové úspory ▪ jediná verzia pravdy ▪ zdokonalenie stratégií a plánov ▪ zdokonalené taktické rozhodnutia ▪ efektívnejšie procesy ▪ úspora nákladov ▪ zvýšenie spokojnosti zákazníkov ▪ zvýšenie spokojnosti zamestnancov ▪ návratnosť investícií (ROI) ▪ nárast tržieb ▪ nárast hodnoty pre akcionárov
Thompson (2004)	▪ rýchlejší a presnejší reporting ▪ zdokonalenie rozhodovania ▪ zvýšenie kvality služieb zákazníkom ▪ nárast tržieb ▪ úspora nákladov na IT ▪ úspora ostatných (nie IT) nákladov
Howson (2008)	▪ zvýšenie celkovej výkonnosti podniku ▪ zlepšenie prístupu k údajom ▪ podpora hlavných akcionárov spoločnosti ▪ zjednodušenie používateľského náhľadu na dáta ▪ návratnosť investícií (ROI) ▪ nárast počtu aktívnych používateľov systému ▪ úspora nákladov
Jiruše (2010)	▪ zaistenie aktuálnych, prehľadných a pritom komplexných informácií v používateľsky prívetivom formáte ▪ zvýšenie dostupnosti informácií a uľahčenie rozhodovania na všetkých úrovniach riadenia ▪ automatizácia procesu varovania a upozorňovania na anomálie, vrátane možnosti okamžitej hĺbkovej analýzy ▪ jednoduchosť prispôsobenia reportov a nástrojov konkrétnemu používateľovi riešenia ▪ časové úspory ▪ obmedzené zapojenie IT pracovníkov do procesu
Lachlan (2011)	▪ zabezpečenie hĺbkového, resp. detailného pohľadu na dáta ▪ zlepšenie prístupu k údajom umožňujúce lepšie a rýchlejšie rozhodovanie založené na faktoch ▪ zlepšenie reakčnej schopnosti a zníženie rizika ▪ prepojenie dosiahnutých výsledkov a stanovených cieľov ▪ uľahčenie merania a sledovania vývoja kľúčových ukazovateľov ▪ lepšie porozumenie správaniu sa zákazníkov ▪ redukcia nákladov ▪ zefektívnenie prevádzkových činností ▪ sprehľadnenie dodávateľského reťazca ▪ zvýšenie ochrany údajov ▪ možnosť predpovedania budúcich výsledkov

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa uvedených autorov.

PREKÁŽKY A DETERMINANTY ÚSPEŠNEJ IMPLEMENTÁCIE A VYUŽÍVANIA BUSINESS INTELLIGENCE

V priebehu implementácie a využívania Business Intelligence (BI) môže organizácia naraziť na rôzne bariéry a problémy, ktoré bude musieť vyriešiť ak chce uspieť a dosiahnuť požadované efekty, resp. prínosy BI.

Identifikáciou hlavných bariér BI sa v jednej zo svojich štúdií zaoberá napr. Eckerson (2008). Výsledky autorovho výskumu, na ktorom kooperovalo viac ako 650 organizácií, interpretuje tabuľka 2. Väčšina respondentov ako najzávažnejšiu prekážku *zavádzania BI* na celo-organizačnej úrovni označila čas potrebný na zavedenie a osvojenie si BI nástrojov a celkovú náročnosť tohto procesu. Preferenciu iných dostupných nástrojov (predovšetkým MS Excel) pred BI nástrojmi a taktiež pochybnú kvalitu zdrojových dát považujú účastníci prieskumu za najvýznamnejšiu prekážku efektívneho *využívania BI*.

Tabuľka 2 - *Prekážky zavádzania a využívania Business Intelligence*

PREKÁŽKY ZAVÁDZANIA BUSINESS INTELLIGENCE	(%)
▪ náročnosť a čas potrebný na osvojenie si BI nástrojov	42 %
▪ náklady na získanie BI licencie	34 %
▪ ďalšie náklady spojené s riadením BI projektu	26 %
▪ nedostatok záujmu zo strany riadiacich pracovníkov	26 %
▪ náklady potrebné na podporu a zaškolenie používateľov	24 %
▪ nedostatok záujmu zo strany používateľov riešenia	19 %
PREKÁŽKY VYUŽÍVANIA BUSINESS INTELLIGENCE	**(%)**
▪ používatelia preferujú iné nástroje alebo metódy	30 %
▪ chybné údaje	30 %
▪ príliš komplikované BI nástroje	27 %
▪ zdĺhavý čas reakcie systému na požiadavky používateľov	26 %
▪ nedostatočná podpora zo strany riadiacich pracovníkov	26 %
▪ priveľa reportov a programových súborov	19 %
▪ nepostačujúce funkčné možnosti systému	18 %
▪ nedostatočné kontrolné nástroje	15 %

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Eckerson, 2008.

Atre (2003) uvádza, že viac ako polovica organizácií vo svojej snahe správne implementovať a efektívne využívať BI riešenie neuspeje. Hlavný dôvod tejto vysokej miery zlyhania podľa autorky spočíva v samotnom prístupe organizácií k riešeniu projektu, ktorý BI chápe len ako ďalší z radu IT projektov. BI to nie je len produkt či systém, je to neustále sa vyvíjajúca stratégia, vízia a architektúra usilujúca sa o prepojenie činností a smerovania organizácie s jej strategickými cieľmi. Determinantmi úspechu, resp. faktormi rozhodujúcimi pre finálny úspech BI projektu sú:

- spolupráca v rámci celej organizácie,
- zapojenie silných podnikových sponzorov, ktorí si uvedomujú význam a hodnotu BI pre organizáciu,
- zapojenie a ochota bežných podnikových používateľov riešenia,
- kvalifikovaný tím technologických BI pracovníkov,
- jasne vymedzené ciele a postup zavádzania BI,
- naplánovanie BI projektu - tzn. určenie náležitosti týkajúcich sa funkčných možností a infraštruktúry riešenia, určenie stavu zdrojových súborov a databáz, vypracovanie odhadu celkových nákladov, posúdenie rizika a pod.,
- identifikácia informačných požiadaviek a štandardizácia údajov,

- kvalita údajov - presné a konzistentné dáta,
- uvedomenie si významu a nevyhnutnosti využívania metadát,
- reálne očakávania.

Rovnako ako Atre aj Boyer et al. (2010) poukazujú na skutočnosť, že príliš mnoho organizácií počas BI projektu zápasí s ťažkosťami. Organizácie neúspešné vo svojom BI úsilí zvyčajne pristupujú k procesu zavádzania a využívania BI ako k výhradne technologickej záležitosti. Mnoho problémov a obmedzení má však v skutočnosti netechnologický charakter. Úspešné BI projekty sú zvyčajne výsledkom správnej kombinácie ľudského faktora, procesov a technológie. Autori medzi najvýznamnejšie prekážky BI zaraďujú:

- neexistenciu stratégie pre BI - ak neviete, o dosiahnutie čoho sa usilujete, nikdy sa nedostanete do cieľa,
- absenciu metrík pre vymedzenie a meranie úspechu,
- spôsob riadenia a podnikovú kultúru - nedostatočné zapojenie riadiacich pracovníkov, nízka úroveň osvojenia používateľmi či neschopnosť realizovať zmeny,
- neexistencia organizačnej štruktúry BI so silným dôrazom na komunikáciu,
- nevydarené riešenia boli neucelené, nákladné z hľadiska ich vytvorenia a prevádzky a nezabezpečili potrebnú dôveru v informácie či očakávanú návratnosť investícií (ROI).

Vychádzajúc z praktických skúseností organizácií, Adelman a Schrader (2012) vytvorili zoznam najčastejšie sa vyskytujúcich obáv a bariér, ktoré spomalili či znemožnili úsilie organizácií implementovať a využívať BI na úrovni celého podniku. Identifikované bariéry BI autori rozdelili do troch kategórií - ľudia, procesy a technológia. Za najzávažnejšie z pozorovaných problémov a prekážok možno v rámci jednotlivých kategórií považovať:

1) ***Ľudia***:
   - neprítomnosť podnikového sponzora pre BI,
   - žiadna podpora zo strany IT pracovníkov,
   - žiadna spolupráca a komunikácia medzi IT pracovníkmi a bežnými podnikovými používateľmi riešenia,
   - nedôvera používateľov,
   - interné spory a pochybnosti pracovníkov IT tímu týkajúce sa technologických noriem a požiadaviek, vrátane štandardizácie BI architektúry a nástrojov.
2) ***Procesy***:
   - náročnosť kvantifikácie ROI pre BI projekty,
   - orientácia na krátkodobé výsledky, resp. očakávanie návratnosti v krátkodobom časovom horizonte,
   - obmedzený rozpočet,
   - príliš vysoké nároky na kvalitu dát,
   - neexistencia potreby BI (tzn. využitie BI v danom odvetví sa nepovažuje za nevyhnutné),
   - zotrvačnosť, neochota zavádzať nové technológie,
   - neúspešné snahy iných organizácií a strach z vlastného neúspechu.
3) ***Technológia***:
   - nedostatočná integrácia údajov,
   - nevhodná infraštruktúra riešenia,
   - využívanie zastaraných aplikácií, neznalosť ich fungovania,
   - projekt je časovo a technologicky náročný, vyžaduje si špeciálne zručnosti
   - integrácia operačných systémov je náročná, nákladná a riskantná, nezaobíde sa bez odbornej znalosti a predchádzajúcej skúsenosti.

Riešením uvedených problémov a prekážok sú podľa autorov nasledujúce kľúčové determinanty, resp. kritické faktory úspešnosti BI:

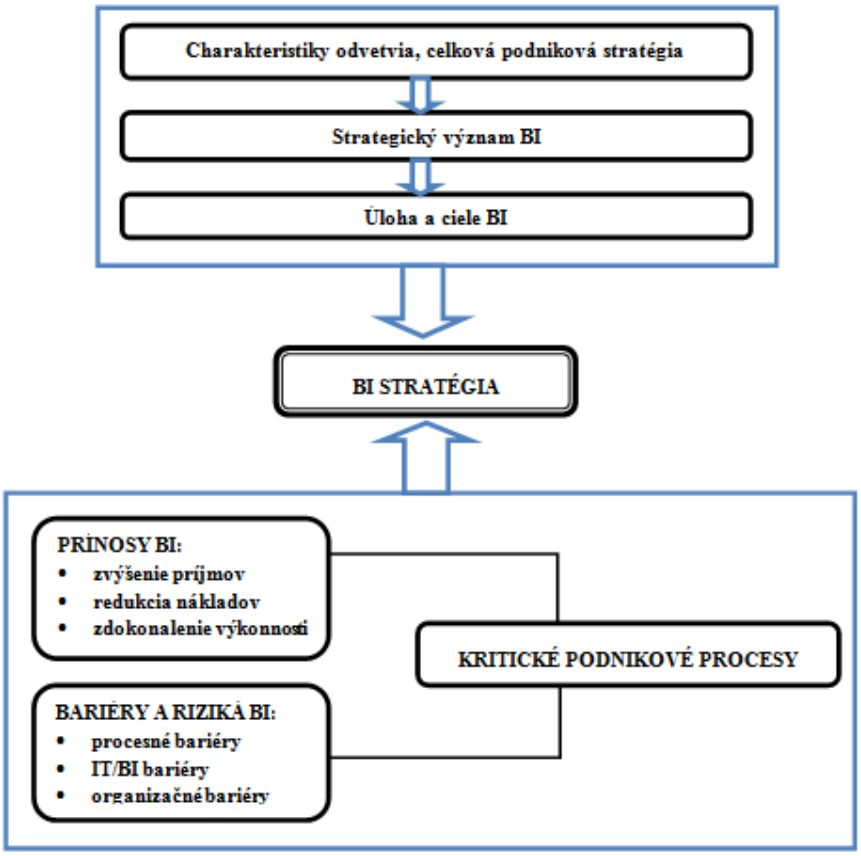
- existencia podnikového sponzora pre BI,
- vzdelávanie IT pracovníkov i ostatných podnikových používateľov riešenia,
- vytvorenie technického tímu pre BI,
- vytvorenie projektového tímu pre BI pozostávajúceho z riadiacich pracovníkov, odborných IT/BI pracovníkov i bežných používateľov.

Problematikou bariér BI sa vo svojej práci detailne zaoberá aj Williams (2011), ktorý za bariéry strategické pre úspech projektu považuje:

- nejasnú a zavádzajúcu terminológiu - pojem BI je veľmi široký, zahŕňa rozsiahlu škálu technológií, integračných prístupov, aplikácií či analytických metód,
- úloha a význam BI nie sú jasne definované,
- medzi BI stratégiou a celkovou podnikovou stratégiou a rozhodujúcimi podnikovými procesmi neexistuje zrejmá súvislosť,
- vrcholový manažment nevníma BI ako naliehavú potrebu, obáva sa zásadnej zmeny a zodpovednosti,
- zúčastnené strany (IT/BI pracovníci a bežní podnikoví používatelia riešenia) medzi sebou nespolupracujú.

Postavenie a úlohu BI stratégie ako nástroja, ktorý spája celkovú stratégiu organizácie s požadovanými prínosmi a možnými rizikami BI vzhľadom na rozhodujúce podnikové procesy ilustruje obrázok 1.

Obrázok 1 - *Postavenie Business Intelligence stratégie*



Zdroj: Williams, 2011, s. 33

Podľa prieskumu spoločnosti Gartner (2008), sa organizácie, ktorých BI úsilie bolo úspešné vyznačujú piatimi spoločnými znakmi:

1) strategické chápanie BI s postupnou, resp. fázovou implementáciou riešenia,
2) pevné podnikové vlastníctvo BI stratégie,
3) vyriešenie otázok kvality a riadenia dát už na začiatku procesu,
4) neustále snahy o rozšírenie rozsahu BI stratégie,
5) investície do rozvoja BI technológie.

Podľa Pantu (2009) je pre zaistenie úspechu BI potrebné dodržať niekoľko krokov:

- vytvorenie stratégie pre BI a vymedzenie očakávaných prínosov,
- získanie podpory vlastníkov/akcionárov, predovšetkým vrcholového manažmentu,
- zapojenie všetkých častí podniku - celopodnikový rozsah riešenia,
- stanovenie kritérií pre úspech - charakteristiky úspechu a spôsoby merania,
- s informáciami sa zaobchádza ako s majetkom podniku,
- prijatie najvhodnejších postupov a noriem,
- vytvorenie postupov riadenia zmien,
- BI stratégia zodpovedajúca celkovej IT stratégií a podnikovým cieľom,
- vykonávanie analýz súčasného a budúceho stavu, analyzovanie rozdielu medzi nimi,
- ustanovenie riadiaceho orgánu pre BI,
- využitie iteratívneho implementačného prístupu - zavádzanie riešenia po častiach,
- využitie štruktúr a zavedenie osvedčených metodologických postupov,
- posúdenie pripravenosti organizácie, identifikácia nedostatkov a možných problémov,
- zaznamenanie a analýza obmedzení a predpokladov,
- dôkladné zváženie všetkých komponentov riešenia BI.

Prehľad najvýznamnejších technologických a organizačných determinantov zostavil aj Lachlan (2011), ktorý pre zaistenie úspešnosti BI navrhuje zvážiť nasledujúce aspekty:

- včasná identifikácia a zváženie možných problémov, vypracovanie komplexného plánu implementácie,
- skorý začiatok procesu hodnotenia (výber poskytovateľa riešenia a nástrojov BI zodpovedajúcich špecifickým potrebám organizácie),
- konečné rozhodnutie o kúpe ponechané na budúcich používateľov riešenia,
- výber rýchleho, jednoduchého a uceleného BI riešenia,
- zabezpečenie podpory zo strany poskytovateľa (podporné služby a školenia),
- rozdelenie používateľov do skupín a vymedzenie základných požiadaviek pre všetky definované používateľské skupiny,
- dodržanie záväzkov,
- zabezpečenie podpory a spolupráce medzi správcami dátových zdrojov,
- zapojenie vybraných zástupcov z každej používateľskej skupiny do projektového tímu BI,
- dostatočná pozornosť venovaná testovacej fáze (dôkladné testovanie pred spustením projektu).

ZÁVER

Čoraz viac organizácií sa dnes orientuje na technológie Business Intelligence (BI) a ich využitie v procese manažérskeho rozhodovania. Mnohé z nich však vo svojej snahe o efektívnu implementáciu a využívanie BI neuspejú. Pre zaistenie konečného úspechu projektu

je veľmi dôležité preskúmať možné prekážky a riziká spojené s využívaním BI a na ich základe identifikovať rozhodujúce predpoklady úspechu, tzv. kritické faktory úspešnosti BI.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. ADELMAN, S. − SCHRADER, D. 2012. *Practical Tips to Overcome Barriers to Pervasive Business Intelligence.* [online]. 2012. Dostupné na internete: <http://mlmsim.com/whitepapers/practical-tips-to-overcome-barriers-to-pervasive-bi-by-sid-adelman-and-dave-schrader/>
2. ATRE, S. 2003. *The Top 10 Critical Challenges for Business Intelligence Success*. [online]. 2003. Dostupné na internete: <http://www.computerworld.com/computerworld/records/images/pdf/BusIntellWPonline.pdf>
3. BOYER, J. et al. 2010. *Business Intelligence Strategy: A Practical Guide for Achieving Business Intelligence Excellence*. Ketchum : MC Press, 2010. ISBN 978-1-58347-362-7.
4. ECKERSON, W. 2003. *Smart Companies in the 21st Century: The Secrets of Creating Successful Business Intelligence Solutions.* [online]. 2003. Dostupné na internete: <http://cstl-hcb.semo.edu/eom/mi430/protected/assignments/smartcompanies.pdf>
5. ECKERSON, W. 2008. *Pervasive Business Intelligence.* [online]. 2008. Dostupné na internete: <http://www.umsl.edu/~sauterv/DSS4BI/links/pdf/BI/pervasiveBI.sas.pdf>
6. HOWSON, C. 2008. *Successful Business Intelligence: Secrets to Making BI the Killer App*. New York : McGraw-Hill Companies, 2008. ISBN 978-0-07-149851-7.
7. JIRUŠE, P. 2010. Analýzy pro podporu rozhodování. In: *IT Systems*. ISSN 1212-4567, 2010, roč. 11, č. 6, s. 34-35.
8. LACHLAN, J. 2011. *Top 10 Keys to a Successful Business Intelligence Deployment*. [online]. 2011. Dostupné na internete: <http://smartdatacollective.com/yellowfin/43239/top-10-keys-successful-business-intelligence-deployment?ref=node_other_posts_by>
9. LACHLAN, J. 2011. *Top 14 Benefits of Business Intelligence.* [online]. 2011. Dostupné na internete: <http://smartdatacollective.com/yellowfin/42423/yellowfin-top-14-benefits-business-intelligence-part-one>
10. PANT, P. 2009. *Business Intelligence - How to Build Successful Business Intelligence Strategy.* [online]. 2009. Dostupné na internete: <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-SouthAfrica/Local%20Assets/Documents/Business%20intelligence%20that%20aligns%20with%20enterprise%20goals.pdf>
11. THOMPSON, O. 2004. *Business Intelligence Success, Lessons Learned.* [online]. 2004. Dostupné na internete: <http://www.technologyevaluation.com/research/articles/business-intelligence-success-lessons-learned-17547/>
12. WILLIAMS, S. 2011. *Five Barriers to Business Intelligence Success and How to Overcome Them*. [online]. 2011. Dostupné na internete: <http://www.imanet.org>
13. *Five Business Intelligence Success Factors for the Midsize Organization: Tactical Guidelines for Effective Business Intelligence Deployment.* 2008. Gartner, Inc. [online]. 2008. Dostupné na internete: <http://www.ithound.com/abstract/bi-success-factors-midsize-organization-tactical-guidelines-effective-bi-deployment-featuring-research-gartner-2717>

MIGRÁCIA A PROCES INTEGRÁCIE ZAHRANIČNEJ PRACOVNEJ SILY

MIGRATION AND INTEGRATION PROCESS OF LABOUR FORCE

Lenka Hameršmidová[1]

KEY WORDS: migration, culture, labour force, imigrants, process of integration

JEL KLASIFIKÁCIA: M12, M14

ABSTRACT

The aim of the article is to define a migration of a work force and it`s forms. The article is mainly focussed on the inflow of the qualified foreign work force to Slovakia. The article does not specialize only on economic but also on social-cultural benefit of the foreign work force for the country and for the work enviroment of an employer. The migrants, who travel for work, carry with themselves their culture and mentality which reflects in their work habits. The process of integration is significantly influenced by awareness of the state and population to accept the migrants. The suitable integrative model is chosen by each state itself. This kind of multicultural work enviroment of employees is created mainly by foreign investors in Slovakia.

ÚVOD

Migrácia obyvateľstva ako potenciálnych zamestnancov sa stala ústrednou témov nie len politickej scény, ale predovšetkým hlavne podnikateľskej. Otvorenie hraníc Európskej únie predznamenávalo zvýšený rast zahraničnej pracovnej sily v rámci nie len európskych krajín ale celého sveta. Migrácia môže prebiehať v dvoch formách. Pohyb obyvateľstva von z krajiny (emigrácia) je zvyčajne označovaný za negatívnu formu, pretože znamená pre firmy podnikajúce na území danej krajiny stratu potenciálnych kvalifikovaných zamestnancov, ktorí očakávajú dosiahnutie lepších podmienok pre život a prácu v inej krajine. Naopak, ak sa presun obyvateľov pohybuje smerom dovnútra krajiny (imigrácia), môžeme o nej hovoriť aj ako o pozitívnej, ale aj negatívnej forme. Pozitívna bude pre krajinu vtedy, ak prichádzajúca pracovná sila bude disponovať minimálne požadovanou kvalifikáciou chýbajúcou na trhu práce. V opačnom prípade prílev imigrantov do krajiny bude mať skôr opačný efekt.

Každú krajinu sveta, jednu viac, inú menej, môžeme označiť svojím spôsobom za multikultúrnu v závislosti od veľkosti a množstva národnostných menšín a cudzincov žijúcich na jej území. Slovenská republika nie je výnimkou. Slovensko je však na rozdiel od niektorých krajín pomerne mladým štátom, z čoho vyplýva jeho nedostatok skúseností a nízka miera tolerancie obyvateľstva voči cudzincom prichádzajúcich za prácou. Ako hovorí Elena Gallová Kriglerová z Centra pre výskum etnicity a komunít: " Slovensko nie je dostatočne otvorené kultúrnej rozmanitosti. " [1] To však môžeme využiť v prospech krajiny a zvoliť si

[1] Ing. Lenka Hameršmidová, lenka.hamersmidova@gmail.com, školiteľ prof. PhDr. Miroslava Szarková CSc., Katedra manažmentu FPM

taký model integrácie, ktorý bude najviac vyhovovať slovenským podmienkam, pričom výhodou je možnosť porovnávať integračné modely aplikované v už iných krajinách. Vytvorenie podmienok pre proces integrácie je nevyhnutnosť, ak je prvotným záujmom krajiny vytvoriť dostatočne motivujúce pracovné prostredie a prilákať tak kvalifikovaných pracovníkov.

MIGRANTI - NOSITELIA KULTÚRY

Všeobecne pod pojmom kultúra rozumieme systém hodnôt a noriem typických pre správanie určitej skupiny osôb alebo spoločnosti prenášaných po generáciách. Na formovanie kultúry vplýva okrem prostredia aj množstvo rôznych ďalších faktorov, preto neexistuje jedna špecifická kultúra spoločná pre všetkých. Člení sa do 4 skupín na dominantnú, konzervatívnu, alternatívne a marginálne kultúry. Pod dominantnou si predstavujeme dominantný životný štýl stredných sociálnych vrstiev pokladajúci sa za všeobecne platný a tvoriaci hlavnú časť kultúrneho dedičstva. Konzertvatívna kultúra je uzavretá s cieľom zachovávania tradičných kultúrnych hodnôt. Alternatívne a marginálne kultúry majú krátku dĺžku existencie, pretože neustále vznikajú a zanikajú. Ich hodnoty sa len málokedy stávajú súčasťou dominantnej kultúry. Alternatívnu môžeme ozačiť aj ako alternatívu k dominatnej, pričom marginálne charakterizujeme ako jej opozitum.[2]

V minulosti dochádzalo k stretom rozdielnych kultúr prostredníctvom pohybu národov, ktoré aj keď nezotrvali v inej krajine natrvalo, ich pôsobenie malo určitý vplyv na kultúru domácej krajiny. V súčasnosti dochádza k miešaniu kultúr predovšetkým v pracovnom prostredí. Hlavným dôvodom migrácie cudzincov je od získania lepších pracovných podmienok zodpovedajúcich ich kvalifikácií, ktoré im domáca krajina nie je schopná ponúknuť, až po získanie istého životného štandardu. Prílev zahraničnaj pracovnej sily môžeme označiť ako výhodný hlavne z pohľadu trhu práce, ktorý prázdne pracovné miesta nie je schopný obsadiť produktívnou časťou obyvateľstva svojej krajiny a to buď z dôvodu nedostatočnej kvalifikácie alebo zamestnávatelia neposkytujú také motivačné faktory a nezabezpečia také pracovné prostredie, ktorým by presvedčili voľnú pracovnú silua vyvolali v nej záujem zamestnať sa a zotrvať v krajine.

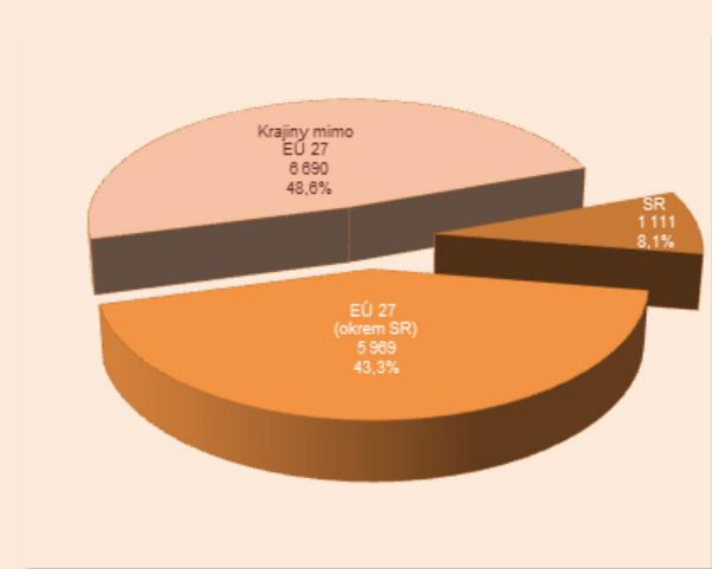
Imigrácia ako jedna z foriem pohybu obyvateľstva má podstatný význam z hľadiska prínosu kultúrnych odlišností do krajiny. Imigranti, ktorích ekonomika novej krajiny obsorbuje sa stávajú jej súčasťou. Aby sme mohli adaptovať takéhoto zamestanca do pracovného procesu je potrebné poznať prvky a charakteristiky jeho kultúry. Špecifickosť správania zamestnanca môže vyústiť do problémových situácií, ktoré častokrát pramenia práve z kultúrnych odlišností. Preto je poznanie charakteristických prvkov kultúr zamestnancov v zahraničnej firme jednou z podstatných úloh riadiaceho zamestnanca.

Na Slovensku sa otázkou migrácie zaoberá od roku 1996 Medzinárodná organizácia pre migráciu (IOM) so sídlom v Bratislave. IOM je medzinárodná medzivládna organizácia, ktorá vznikla v roku 1951 v Ženeve. Vzhľadom na neustále rastúci počet migrantov na svete a otázkou migrácie ako sociálnej otázky sa postupne rozrástol aj rozsah činnosti až k oblastiam manažmentu migrácie na celom svete.

Slovenská republika dlho nepatrila k lukratívnym krajinám pre migratov. Situácia sa výraznejšie zmenila po vstupe SR do EÚ v roku 2004, kedy sa počet migrantov v krajine začal zvyšovať. Ako uvádza štatistický úrad SR (obr.1) ku koncu roka 2010 počet migrantov prisťahovaních na územie SR dosiahol výšku 13770 obyvateľov a sú rozdelení do troch základných skupín. Prvú skupinu tvoria občania slovenskej národnosti, ktorí sa vrátili naspäť na SR v počte 1111 obyvateľov. Ostatné dve skupiny sú migranti so zahraničia rozdelení na

krajiny EÚ 27 a krajiny mimo EÚ 27. Krajiny mimo Európskej únie tvoria najpočetnejšiu skupinu.

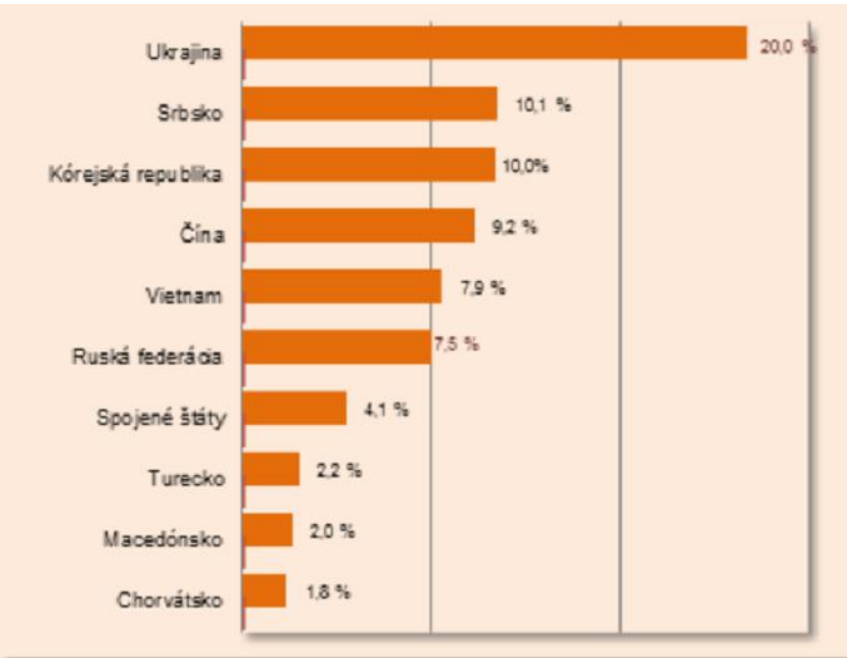
Obr.1: Prisťahovaní na územie SR podľa štátneho občianstva k 31.12.2010



Zdroj: Štatistický úrad SR

Nasledujúci obrázok vypovedá o percentuálnom podiele krajín mimo EÚ 27 (teda tretie krajiny) s najvyšším zastúpením. Výrazne najvyšší podiel majú migranti z Ukrajiny až 20 %-ný, pričom krajiny ako Srbsko, Kórejská republika a Čína sa pohybujú na úrovni 10 %.

Obr.2: Najvyššie zastúpenie prisťahovaných cudzincov z tretích krajín na územie SR k 31.12.2010



Zdroj: Štatistický úrad SR

PROCES INTEGRÁCIE

Proces integrácie je súčasťou migračnej politiky každého štátu. Integrácia predstavuje dvojsmerný proces, ako zo strany migranta voči krajine, do ktorej prišiel, tak vytvorenie prijaľného prostredia zo strany krajiny pre migranta. Rovnako integráciu môžeme laicky definovať ako približovanie a stieranie kultúrnych diferencií migrantov a domáceho obyvateľstva do jednej spoločnosti. Aby bola integrácia úspešná, musia sa rovnakým dielom na nej podielať obidve zúčastnené strany.

Otázkou zostáva, čo predstavuje stieranie kultúrnych odlišností a do akej miery krajina požaduje prispôsobenie sa už existujúcej dominatnej kultúre. Model integrácie si každá krajina upravuje a prispôsobuje podľa špecifických daností. Odborná literatúra uvádza 4 základné integračné modely, ktorých aplikácia v praxi často nie je jednoznačná a dochádza k ich prelínaniu. Sú to tieto modely:[3]

- Segregačný model - vstup migrantov je povolený zväčša len do jednej sféry spoločnosti, na trh práce. Migrácia je dočasná a neočakáva sa intregrácia do väčšinovej spoločnosti. Tento model predpokladá po určitej dobe návrat migrantov do svojej krajiny, preto sa jeho diskriminačný charakter odráža v neochote uznať cudzincom občianske a politické práva. (Nemecko, Rakúsko, Švajčiarsko)
- Asimilačný model -jednostranný proces adaptácie cudzincov. Spoločnosť rýchlo a pomerne jednoducho dokáže akceptovať imigrantov a udeliť im rovnaké práva ako majú členovia domácej spoločnosti, avšak na úkor ich vlastnej kultúry, hodnôt, princípov, a pod. Migranti strácajú svoju identitu a prijímajú dominantnú kultúru spoločnosti, ktorá sa stáva ich vlastnou. Typická krajina využívajúca tento model je Francúzsko.
- Integračný model (v užšom zmysle) - tento model je akýmsi kompromisom. Štát určuje pravidlá, avšak kultúrne odlišnosti migrantov nie sú potlačované a spoločnosť ich akceptuje a prijíma. Podporuje sa tak súdržnosť spoločnosti pri zachovaní kultúrnej identity jej členov.Nezdôrazňujú sa skupinové práva cudzincov, ale dbá sa skôr na individuálnu integráciu. (väčšina krajín EÚ a USA)
- Multikultúrny model - kultúrne odlišnosti migrantov a ich skupinová identita sú plne akceptované čím sa rozvíja kultúrna diverzita spoločnosti prijímajúcej krajiny. Migranti sú odlíšení od spoločnosti, pričom sú im poskytované viaceré výhody. (Švédsko, Austrália, Kanada). Posledné roky sa objavuje trend dobrovoľnej izolácie migrantov a nerešpektovanie noriem väčšinovej spoločnosti, čo spustilo vo svete mieru kritiky multikulturalizmu.

Každý z týchto modelov integrácie má svoje klady aj zápory. Je len na rozhodnutí každej krajiny, akým spôsobom bude pristupovať k migrantom uchádzajúcich sa o začlenenie do spoločnosti. Z ekonomického hľadiska znamená migrácia jednoznačný prínos pre krajinu, hlavne ak znamená potenciálnu vysokokvalifikvanú pracovnú silu vypĺňajúcu medzeru na trhu práce, o ktorú nie je záujem. Aj napriek pozitívam migrácie je nevyhnutné, aby bola neustále kontrolovaná štátnymi úradmi.

Slovensko má výhodu v tom, že je len začiatočníkom v otázkach migrácie. Prílev cudzincov je pre Slovensko pomerne nový a preto dáva krajine možnosť využiť už doterajšie skúsenosti iných krajín s absorbovaním migrantov a ich začlenením do spoločnosti. Jedným z extrémov je francúzska cesta, ktorá využíva asimilačný model integrácie migrantov, z ktorých sa snaží urobiť pravých francúzov, avšak očakáva od nich vzdanie sa svojej kultúry. Kanada sa vydala inou cestou a to využiť kultúrne rozdiely migrantov vo svoj prospech a obohatiť tak

svoju spoločnosť. Nemci sa zas nevenovali integrovaniu migrantov do spoločnosti, pretože očakávali, že je to len dočasné. V čase keď bola potreba obsadzovať voľné pracovné miesta boli cudzinci vítaní, avšak v časoch recesie sa stávali nadbytoční.

Tieto príklady krajín môžu Slovensku slúžiť ako návod, čomu sa treba v otázkach integrácie venovať a čomu naopak vyhýbať, alebo si môže zvoliť vlastnú cestu, ktorú uplatní v otázkach integrácie migrantov.

ZÁVER

Migrácia cudzincov je každým rokom aktuálnejšia témou, pretože otvorenie hraníc štátov Európskej únie so sebou prinieslo nové príležitosti, ako využiť svoju kvalifikáciu a získať nové možnosti rozširovania svojich vedomostí a pracovných zručností. Zahraničná pracovná sila so sebou prináša okrem pracovného potenciálu a vzdelanostného kapitálu aj svoje kultúrne zázemie, zvyky, hodnoty a mentalitu vyplývajúcu z rozdielnosti prostredia , z ktorého pochádza. Rozdielnosť migrantov je často viditeľná už na prvý pohľad, a preto je potrebné zo strany štátu, rozhodnúť sa, akým sposobom, alebo akou cestou integrácie migrantov do spoločnosti sa chce uberať. Inakosť nemusí vždy znamenať niečo zlé, čo treba okamžite eliminovať, ale využiť pozitíva vo svoj prospech. V pracovnom procese je náročnosť spolupracovať s rôznymi kultúrami a mentalitami očividná, nie však nemožná. Na to slúžia rôzne tréningové programy manažérou a projekty na zlepšovanie komunikácie a spoznávanie kultúr iných krajín a ich využiteľnosť v pracovnom procese, ktoré sa ukazujú ako efektívne.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] RYNÍK.J.- PRIBIŠOVÁ.S- HLUBINA.P. 2008.*Zmenia cudzinci aj Slovensko?*. In EPROFIT [online]. 2008, [cit. 05.11.2012]. Dostupné na internete:< http://profit.etrend.sk/biznis/zmenia-cudzinci-aj-slovensko.html>

[2] POOL FOR MIGRANTS. 2009. *Viete odhadnúť aký druh typ kultúry prináša váš zahraničný pracovník alebo partner s ktorým ste sa stretli na pracovnom rokovaní?*[online]. [cit05.11.2012]. Dostupné na internete:<http://www.migration.sk/index.php?ID=453>

[3] DRÁĽ.P.- MRLIANOVÁ.A.2010. *Posilnenie interkultúrnych zrucností a regionálnej spolupráce odborníkov pracujúcich s migrantmiv Slovenskej republike*. Bratislava: IOM Medzinárodná organizácia pre migráciu. 2010. ISBN 978-80-89506-05-7

[4]IOM. 2012. *Vitajte na stránke Medzinárodnej organizácie pre migráciu (IOM) na Slovensku.* [online]. [cit05.11.2012]. Dostupné na internete:< http://www.iom.sk/sk#>

[5] IOM. 2012. *Integrácia migrantov* [online]. [cit 05.11.2012]. Dostupné na internete:< http://www.iom.sk/sk/aktivity/integracia-migrantov

[6]EURACTIV. 2011. *EÚ potrebuje viac pracovnej migrácie.* [online]. [cit 04.11.2012]. Dostupné na internete < http://www.euractiv.sk/podnikanie-v-eu/analyza/eu-potrebuje-viac-pracovnej-migracie-017798>

[7] ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR. 2011. *Prisťahovaní na územie SR podľa štátneho občianstva k 31. 12. 2010 (základné skupiny)*.[online]. [cit 05.11.2012]. Dostupné na internete:< http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=41304>

[8] ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR. 2011. *Najvyššie zastúpenie prisťahovaných cudzincov z tretích krajín na územie SR podľa štátneho občianstva k 31. 12. 2010*. [online]. [cit 05.11.2012]. Dostupné na internete:< http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=41302>

FINANČNÝ SEKTOR SR A JEHO RIZIKÁ

FINANCIAL SECTOR OF SR AND ITS RISKS

Ján Harajdič[1]

KEY WORDS: financial sector, gross domestic product, employment, financial risk, credit risk, market risk, liquidity risk, banks, insurance companies, investment funds

JEL KLASIFIKÁCIA: E44, G20

ABSTRACT: Our paper is concerned with financial sector of Slovak republik as the important part of its economy. At first we distinguish between bank-based and market- based bank systems and by use of structure of Slovak financial segment by counts of subjects from given categories and by ratio of subjects from given categories on total assets of financial segment we identify type of Slovak financial system. Than we have a look at importance of financial segment for Slovak economy. In last part of our contribution we present the list of risks of this sector.

ÚVOD

Príspevok je venovaný finančnému sektoru Slovenska. Úvodnej časti sa venujeme členeniu finančných systémov v závislosti od postavenia bánk v nich a charakteristike týchto systémov. Ďalšie dve časti sú zamerané na štruktúru slovenského finančného sektora z hľadiska počtu subjektov z jednotlivých kategórií a z hľadiska podielu jednotlivých kategórií subjektov finančného sektora na celkových aktívach finančného sektora, čo umožní zaradiť slovenský finanční systém buď do skupiny bankovo alebo trhovo orientovaných systémov. Štvrtá časť sa venuje rozboru významu finančného segmentu pre hospodárstvo krajiny z hľadiska jeho podielu na tvorbe hrubého domáceho produktu a z hľadiska jeho podielu na celkovej zamestnanosti v krajine. Posledná časť príspevku vymenúva jednotlivé druhy rizík, ktoré by mohli mať negatívny vplyv na fungovanie slovenského finančného sektora.

FINANČNÉ SYSTÉMY

Finančné sektory jednotlivých krajín sa môžu značne líšiť a ich podoba je do značnej miery predurčená finančným systémom danej krajiny alebo ako ho autori Kráľovič a Vlachynský nazývajú „systémom finančného hospodárenia podnikateľskej sféry“[2]. Finančný systém medzi iným určuje aj akým spôsobom bude dochádzať k presunu finančných prostriedkov medzi subjektmi hospodárstva a vo všeobecnosti sa rozlišuje medzi dvoma základnými typmi finančného systému:

- bankovo orientovaný (bank-based, bank-oriented),
- trhovo orientovaný (market-based, market-oriented).

Toto členenie finančných systémov je založené na dôležitosti a význame postavenia bánk pri financovaní podnikov. **Bankovo orientovaný systém** sa okrem toho, že podstatná časť

[1] Ing. Ján Harajdič, harajdic.jan@gmail.com, školiteľ: Doc. Ing. Oľga Miková, CSc., KPF

[2] KRÁLOVIČ, J. - VLACHYNSKÝ K. 2006. *Finančný manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2006. 21 s. ISBN 80-8078-042-0

presunu kapitálu medzi sektormi je zabezpečovaná bankami, vyznačuje aj väčšou mierou dozoru a zasahovania štátov do finančného systému. Medzi ďalšie dôležité znaky tohto systému patrí koncentrovanejšia vlastnícka štruktúra podnikov a menej likvidný finančný trh. Vzťahy medzi bankami a podnikmi predstavujú dlhodobé vzťahy spojené s neustálou vzájomnou výmenou informácií medzi partnermi, čo prispieva k znižovaniu informačnej asymetrie a v dôsledku toho do istej miery aj k znižovaniu agentských nákladov. Podstatná časť zdrojov financovania podnikov v takomto systéme pochádza od bánk, či už v podobe úverov alebo vlastníckych podielov. Tento systém je nazývaný systémom kontinentálnej Európy, pretože vznikal a je typický v krajinách Európy. Typickým predstaviteľom tohto systému je Nemecko.

Trhovo orientovaný systém sa vyznačuje vysoko likvidnými finančnými trhmi, ktoré zabezpečujú presun podstatnej časti kapitálu medzi subjektmi hospodárstva, čo znižuje význam bánk v hospodárstve v porovnaní s bankovo orientovaným systémom. Z vyššej likvidity finančných trhov vyplýva aj krátkodobosť vzťahov medzi investormi a podnikmi, keďže investori vďaka likvidnému trhu sú schopní rýchlo obmieňať zloženie svojho investičného portfólia. Vysoko rozvinuté likvidné trhy investorom poskytujú možnosti investovania do rôznych cenných papierov, preto významné postavenie si pri financovaní podnikov neustále udržiavajú emisie akcií a dlhopisov na týchto trhoch. Tento systém je nazývaný aj Anglosaským systémom a je typickým pre USA a vo Veľkú Britániu.

Tabuľka č. 1: Charakteristiky finančných systémov

Charakteristika	Trhovo orientovaný	Bankovo orientovaný
Finančné trhy	Veľké, s veľkou likviditou	Malé, s malou likviditou
Podiel spoločností na burze	Veľký	Malý
Delenie rizika	Na trhu	Medzi bankami
Vlastníctvo a kontrola	Rozptýlené	Koncentrované
Spôsob ovplyvňovania podniku	Deinvestícia	Rozhodovacia právomoc
Spôsob získania kontroly nad podnikom	Časté prípady nepriateľského prevzatia	Výnimočné prípady nepriateľského prevzatia
Hlavný Agentský konflikt	Vlastníci vs. Manažment	Vlastníci s podstatným vplyvom vs. vlastníci s menšinovým vplyvom
Postavenie bánk pri externom financovaní	Malý význam	Veľmi veľký
Finančná páka	Nízka	Vysoká

Zdroj: Werner Hölzl [2003, s. 4]

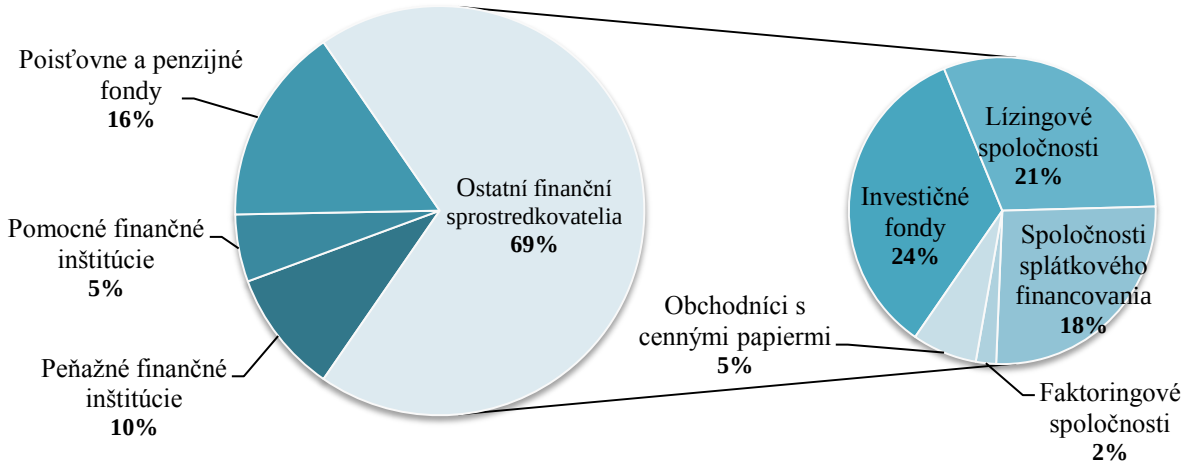
ŠTRUKTÚRA FINANČNÉHO SEKTORA SR A JEHO POSTAVENIE V HOSPODÁRSTVE

Ako už bolo spomenuté finančný systém určuje aj spôsob, akým dochádza k presunu voľných finančných prostriedkov medzi sektormi a subjektmi hospodárstva, čo znamená presun finančných prostriedkov od subjektov s ich dočasným prebytkom ku subjektom s ich deficitom. Tento presun je zabezpečovaný subjektmi finančného sektora a tie Národná banka Slovenska člení do štyroch základných kategórií a to na:[3] peňažné finančné inštitúcie (táto

[3] Štatistický bulletin – Menová a finančná štatistika. Jún 2012. Bratislava: Národná Banka Slovenska, 2012. Trojmesačník. 81 s. ISSN 1338-6328.

kategória je tvorená úverovými inštitúciami, Národnou bankou Slovenska a fondmi peňažného trhu), ostatní finanční sprostredkovatelia, pomocné finančné inštitúcie a poisťovne a penzijné fondy. Najväčšou skupinou subjektov finančného sektora z hľadiska počtu je skupina ostatných finančných sprostredkovateľov, do tejto skupiny patrí 234 subjektov z celkového počtu 338 subjektov finančného sektora (podľa údajov z polovice roka 2012), čo predstavuje 69%. Investičné fondy tvoria najväčšiu skupinu v rámci ostatných finančných sprostredkovateľov s viac ako s jednotretinovým podielom na ich celkovom počte a predstavujú zároveň aj takmer jednu štvrtinu všetkých subjektov finančného sektora. Druhou najväčšou skupinou subjektov finančného sektora sú poisťovacie a penzijné fondy, tie predstavujú 16% zo všetkých subjektov. Subjekty zaradené do kategórie pomocných finančných inštitúcií a kategórie peňažných finančných inštitúcií spolu predstavujú len o niečo viac ako 15% zo všetkých subjektov finančného sektora. Z hľadiska druhu finančného systému je dôležitý aj podiel bánk a pobočiek zahraničných bánk, ktorý predstavuje iba necelých 8% zo všetkých subjektov.

Graf č. 1: Štruktúra finančného sektora SR z hľadiska počtu subjektov (jún 2012)



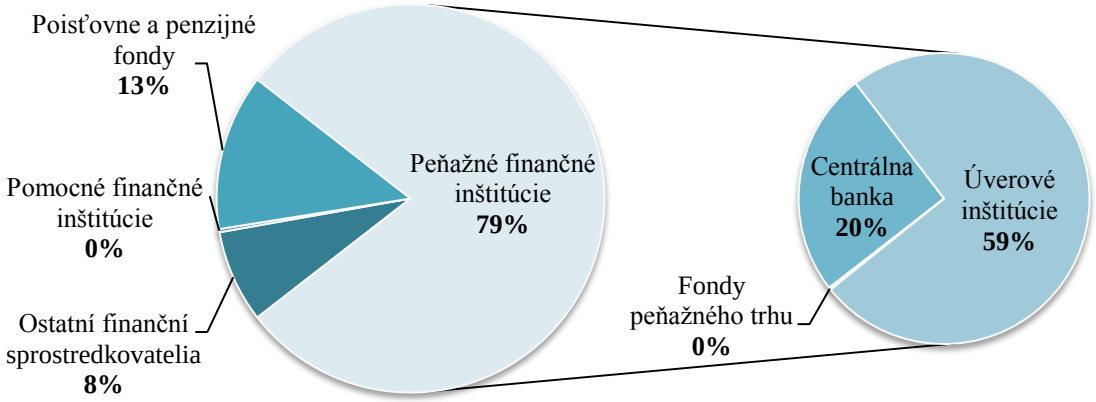
Zdroj: *Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov NBS*

Na základe faktu, že banky a pobočky zahraničných bánk na Slovensku predstavujú iba necelých 8% zo všetkých subjektov finančného sektora, by sa mohlo zdať, že slovenský finančný systém možno zaradiť medzi trhovo orientované, čo podporuje aj vysoký podiel investičných fondov, poisťovní a penzijných fondov na počte subjektov finančného sektora, čo je vidieť na grafe č. 1. Ale pri začlenení finančného systému danej krajiny buď do skupiny bankovo alebo trhovo orientovaných finančných systémov je dôležitý objem finančných zdrojov, ktoré tieto inštitúcie presúvajú medzi subjektmi národného hospodárstva. Teda štruktúra finančného sektora z hľadiska štruktúry celkových aktív finančného sektora podľa subjektov finančného sektora by nám mohla napovedať viac o charaktere slovenského finančného sektora.

Finančný sektor hospodáril v polovici roka 2012 s aktívami v celkovej hodnote takmer 100 mld. € a najväčší podiel na tejto hodnote majú peňažné finančné inštitúcie. Tie aj napriek skutočnosti, že predstavujú iba 10% z celkového počtu subjektov finančného sektora, spravujú až 79,6% z celkových aktív v tomto sektore, čo predstavuje takmer 79 mld. €. Úverové inštitúcie tvorené bankami, pobočkami zahraničných bánk, sporiteľňami a úverovými družstvami a stavebnými sporiteľňami spravujú až 59% z celkových aktív

finančného sektora a za nimi z hľadiska objemu aktív nasleduje centrálna banka s podielom 20% a až potom s veľkým odstupom ostatné inštitúcie finančného sektora, ako napríklad poisťovne, dôchodkové správcovské spoločnosti a doplnkové dôchodkové spoločnosti (v grafe pod spoločným názvom poisťovne a penzijné fondy), ktoré spolu majú podiel 13% na aktívach finančného sektora. Subjekty sektora zaradené do zvyšných dvoch skupín spolu predstavujú iba 8%.

Graf č. 2: Podiel kategórií subjektov finančného sektora na aktívach a majetku v správe



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov NBS

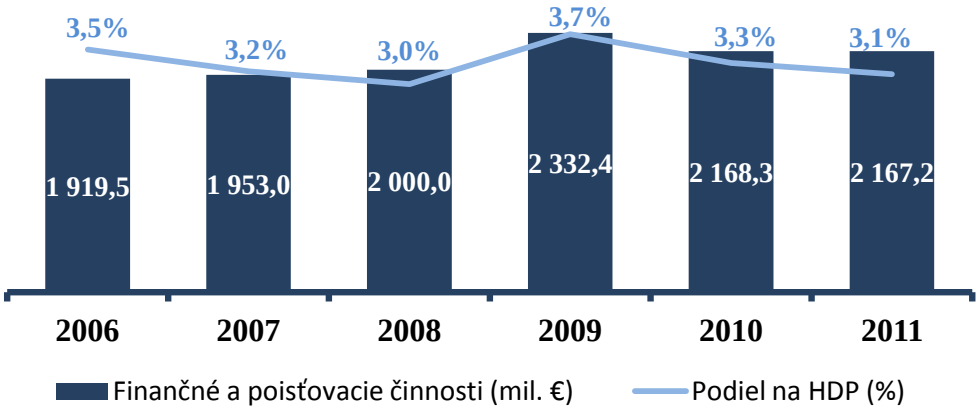
Ostatní finanční sprostredkovatelia, ktorí tvoria až 69% z počtu všetkých subjektov finančného sektora máju v správe iba 8% aktív tohto sektora. Naopak peňažné finančné inštitúcie s podielom na celkovom počte subjektov finančného sektora vo výške 10% spravujú až 79% aktív tohto sektora. Pričom podiel bánk a pobočiek zahraničných bánk na počte finančných subjektov je iba 8% a tieto inštitúcie spravujú viac ako 51% aktív finančného sektora. Na základne toho je možné tvrdiť, že slovenský finančný systém je možné bez pochýb zaradiť medzi bankovo orientované finančné systémy, pretože banky a pobočky zahraničných bánk, aj keď z celkového počtu finančných inštitúcií predstavujú pomerne malú časť, zabezpečujú presun podstatnej časti zdrojov v hospodárstve SR.

Na význam finančného sektora v hospodárstve Slovenska sa je možné pozerať aj z iných uhlov pohľadov, ako len na základe hodnoty zdrojov, presun ktorých zabezpečuje. O význame tohto sektora pre hospodárstvo Slovenska môže niečo napovedať aj príspevok finančného sektora k tvorbe hrubého domáceho produktu (v ďalšom texte HDP) krajiny. Z údajov Štatistického úradu Slovenskej republiky je na tento účel možné využiť hodnoty tvorby HDP v finančných a poisťovacích činnostiach[4]. Príspevok finančných a poisťovacích činností k tvorbe HDP, vyjadreného v bežných cenách, v priebehu rokov 2006 až 2011 vzrástol o necelých 250 mil. € z hodnoty 1 919,5 v roku 2006 na hodnotu 2 167,2 mil. €. Tento vývoj by mohol naznačovať silnejúce postavenie tohto odvetvia v hospodárstve SR, ale ak sa pozrieme na príspevok finančného sektora k tvorbe HDP v percentuálnom vyjadrení, tak vidíme, že v priebehu týchto rokov sa podiel finančných a poisťovacích činností znížil z hodnoty 3,5% v roku 2006 na 3,1% v roku 2011. Najvyšší podiel na tvorbe HDP toto

[4] Vysvetlivka Štatistického úradu Slovenskej republiky: Táto sekcia zahŕňa činnosti finančného sprostredkovania vrátane poisťovacích činností, činností zaistenia, dôchodkového zabezpečenia a činností na podporu finančného sprostredkovania. Táto sekcia zahŕňa aj činnosti súvisiace s holdingovými aktívami ako napr. činnosti holdingových spoločností a činnosti trastov, fondov a iných finančných subjektov.

odvetvie dosahovalo v roku 2009, keď jeho príspevok k HDP predstavoval 2 332,4 mil. €, teda 3,7%. Finančná a hospodárska kríza nepriaznivo zasiahla aj toto odvetvie, pretože po roku 2009 došlo v roku k poklesu tvorby HDP v tomto odvetví o viac ako o 164 mil. €, teda viac ako o 7%. Pokles tohto odvetvia z pohľadu jeho príspevku k tvorbe HDP SR pokračoval aj v roku 2011, kedy došlo k ďalšiemu poklesu, ale už len o 1,1 mil. €.

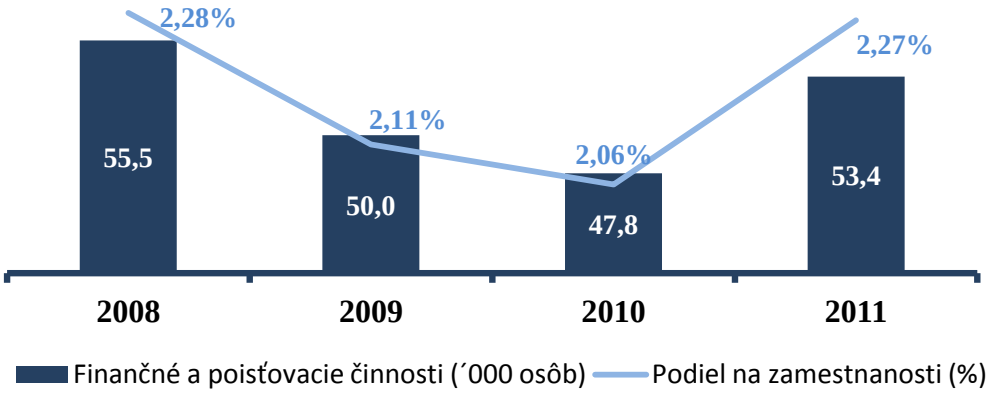
Graf č. 3: Príspevok finančných a poisťovacích činností k tvorbe HDP SR



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov Slovstatu

O význame finančného sektora pre hospodárstvo informuje aj počet obyvateľov zamestnaných v finančných a poisťovacích činnostiach. Počet zamestnaných sa v tomto sektore od roku 2008 znížil približne o 2,1 tisíca obyvateľov (približne o 3,8%) z úrovne 55,5 tisíc obyvateľov na 53,4 tisíc obyvateľov. Počet obyvateľov zamestnaných v tomto sektore dosiahol svoje minimum v roku 2010, kedy klesol až na úroveň 47,8 tisíc obyvateľov. Nárast obyvateľstva zamestnaného v tomto odvetví v roku 2011 o 5,6 tisíca obyvateľov (nárast o 11,7% oproti predchádzajúcemu roku) by mohol naznačovať naštartovanie tohto odvetvia, aj keď počet zamestnaných v tomto odvetví ešte stále nedosiahol hodnoty z roku 2008, kedy tu bolo zamestnaných viac ako 55,5 tisíc. Podiel zamestnaných v tomto odvetví na celkovom počte zamestnaných v hospodárstve SR sa v roku 2011 rovnal podielu z roku 2008, čo predstavuje podiel 2,3% finančných a poisťovacích činností na celkovom počte zamestnaných osôb v SR.

Graf č. 4: Zamestnaní vo finančných a poisťovacích činnostiach



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov Slovstatu

RIZIKÁ FINANČNÉHO SEKTORA

VYMEDZENIE FINANČNÉHO RIZIKA

Subjekty finančného sektora rovnako ako subjekty všetkých ostatných sektorov sú vystavené mnohým rizikám. Riziko je vo všeobecnosti možné definovať aj ako „druh neistoty, keď sa dá pomocou rôznych matematických a štatistických metód kvantifikovať pravdepodobnosť vzniku odchýlok od očakávaných výsledkov“[5]. Z toho vyplýva, že subjekt ktorý sa rozhoduje za podmienok rizika nie je schopný s úplnou určitosťou predpovedať výsledky svojej činnosti. Oproti tomu stojí rozhodovanie sa subjektu v podmienkach istoty, kedy subjekt je schopný predpovedať výsledky svojej aktivity presne alebo iba s malými odchýlkami. Definíciu istoty uvádza dvojica autorov Levy a Sarnat, ktorí ju definujú v jednom zo svojich diel nasledovne: „Výraz istota budeme používať k opisu takých situácií, pri ktorých očakávania investora týkajúce sa budúcich ziskov smerujú do veľmi úzkeho rozpätia“[6].

Poznáme dva základné druhy rizika a to riziko podnikateľské a riziko čisté[7]. Podnikateľské riziko sa spája s možnosťou, že by podnikateľ pri svojom podnikaní nedosiahol výsledky, aké si stanovil na začiatku. Poväčšine sa podnikateľské riziko spája s možnosťou dosiahnutia záporného hospodárskeho výsledku, teda straty, ktorá by mohla narušiť finančnú stabilitu podnikateľského subjektu. K zvyšovaniu tohto druhu rizika prispieva hlavne premenlivosť faktorov hospodárskeho života, ktorá sa medzi jednotlivými hospodárskymi odvetviami môže značne líšiť. Čisté riziko sa vzťahuje na všetky oblasti ľudskej činnosti, kde môže vzniknúť nepriaznivá situácia. Teda má vplyv ako na podnikateľské tak aj na nepodnikateľské subjekty. Z hľadiska zamerania nášho príspevku nás v ďalšom texte budú zaujímať iba podnikateľské riziká.

Podnikateľské riziko je možné členiť na finančné a na iné podnikateľské riziká. Aj keď skupina iných podnikateľských rizík (zaraďujeme tu všetky ostatné riziká vyplývajúce z podnikateľskej činnosti, ako sú: legislatívne riziká, obchodné riziká, inovačné riziká, politické riziká, prevádzkové riziká a ďalšie riziká) je podstatne rôznorodejšia, v ďalšom texte sa zameriame výlučne iba na finančné riziká. Finančné riziko je možné chápať ako „riziko vyplývajúce zo štruktúry zdrojov financovania podniku podľa nárokov na poradí ich úhrady“[8] alebo ako „potenciálnu finančnú stratu subjektu, t. j. nie už realizovanú či už nerealizovanú finančnú stratu, ale stratu v budúcnosti vyplývajúcu z daného finančného či komoditného nástroja alebo finančného či komoditného portfólia“[9]. Prvá definícia sa zameriava iba na pravú stranu súvahy, teda stranu zdrojov financovania a na rizika spojené s financovaním podniku. Druhá definícia finančného rizika sa zameriava viac na finančné riziká na strane aktív, teda riziká vyplývajúce z využívania finančných a komoditných nástrojov a ich portfólií podnikateľským subjektom. Žiaden subjekt finančného sektora sa nemôže orientovať iba na jednu časť rizík, ale musí sa snažiť riadiť riziká tak na strane aktív ako aj na strane pasív, pretože podcenenie hociktorého zdroja rizík môže mať pre daný subjekt fatálny dôsledok. Vo vzťahu k rizikám, nie len k tým finančným, je dôležitý aj ďalší fakt, na ktorý vo svojej definícií upozorňuje Jílek a tým je skutočnosť, že za riziko nie je možné považovať

---

[5] FETISOVOVÁ, E. A KOLEKTÍV. 2009. *Podnikové financie. Praktické aplikácie a zbierka príkladov*. Bratislava: Iura Edition, 2009. 31 s. ISBN 978-80-8078-259-7

[6] LEVY, H., SARNAT, M. 1999. *Kapitálové investice a finanční rozhodování*. Praha: GRADA Publishing, 1999. 269 s. ISBN 80-7169-504-1

[7] ČUNDERLÍK, D., RYBÁROVÁ, D. 2002. *Podnikateľské riziko*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2002. 464 s. ISBN:80-225-1600-7

[8] GRÜNWALD, R., HOLEČKOVÁ, J. 2004. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2004. 61 s. ISBN 80-245-0684-X

[9] JÍLEK, J. 200. *Finanční rizika*. Praha: GRADA publishing, 2000. 15 s. ISBN: 80-7169-579-3

realizovanú stratu, teda stratu, ktorá už mala vplyv na stav peňažných prostriedkov, ale ani nerealizovanú stratu, teda stratu, ktorá stav peňažných prostriedkov ešte neovplyvnila, ale dôsledky prejavenia sa rizika už nastali. Podstata rizika spočíva práve v tom, že sa zameriava na možnú odchýlku skutočného výsledku od očakávaného. Je potrebné tiež pripomenúť, že riziko nepredstavuje iba dosiahnutie nižších výsledkov, ako boli očakávané, ale aj dosiahnutie vyšších, čo je možné najlepšie postrehnúť pri jeho kvantifikácií napríklad prostredníctvom smerodajnej (štandardnej) odchýlky.

Aj pri finančnom riziku, ako pri mnohých iných javoch ekonomického života môžeme sledovať jeho životný cyklus, ktorý „definuje fázy vývoja rizika v bilancii podnikateľského subjektu a súčasne odráža dosahy na podnikové výsledky“[10]. Je možné rozlišovať medzi troma fázami životného cyklu finančného rizika a to medzi fázou vzniku, fázou pôsobenia a fázou zániku finančného rizika. Avšak konkrétna podoba životného cyklu finančného rizika sa môže líšiť v závislosti od mnohých faktorov.

ČLENENIE FINANČNÝCH RIZÍK

Prístupy ku klasifikácií finančných rizík sa líšia v závislosti od jednotlivých autorov, od charakteru publikácie, rozsahu publikácie, ale taktiež aj v závislosti od účelu a zamerania publikácie. Príklad členenia finančných rizík môžeme nájsť aj v učebnici finančného manažmentu od Kráľoviča a Vlachynského, ktorí ich členia nasledovne:[11]

- riziko financovania,
- riziko zmeny cien majetkových cenných papierov,
- riziko zlyhania protistrany,
- riziko zmeny úrokovej miery,
- menové riziko,
- riziko likvidity,
- iné finančné riziká.

Azda najvyčerpávajúcejšiu klasifikáciu rizík uvádza už spomínaný autor J. Jílek, ten sa v knihe Finanční rizika zameriava na finančné rizika bánk a rozoznáva celkom 5 druhov a 22 kategórií finančných rizík, pre zaujímavosť uvádzam aspoň autorovo rozčlenenie rizík do jednotlivých druhov:[12]

- úverové riziko,
- trhové riziko,
- riziko likvidity,
- operačné riziko,
- obchodné riziko.

Národná banka Slovenska sa vo svojej publikácií venovanej analýze slovenského finančného sektora zameriava iba na tri základné druhy rizík a to na kreditné, trhové a riziko likvidity. Tento užší rozsah analyzovaných finančných rizík je spôsobený najmä tým, že sa daná publikácia zameriava iba na riziká, ktoré v najväčšej miere ovplyvňujú pôsobenie spoločností vo finančnom sektore.

Úverové riziko býva nazývané aj kreditným rizikom podľa jeho anglického názvu „credit risk“. Je definované ako „pravdepodobnosť zlyhania zmluvného partnera pri plnení

---

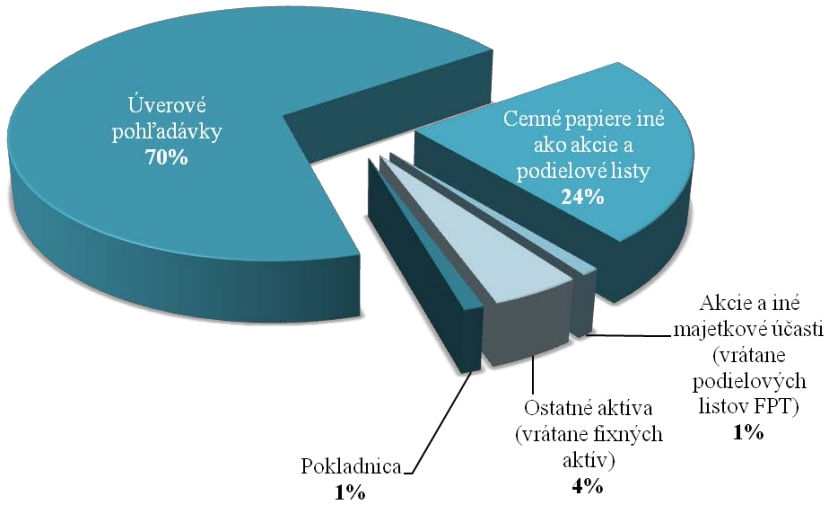
[10] MARKOVIČ, P. 2003. *Finančné riziko vo finančnom rozhodovaní podniku*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2003. 31 s. ISBN 80-225-1667-8

[11] KRÁLOVIČ, J. - VLACHYNSKÝ K. 2006. *Finančný manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2006. 266 s. ISBN 80-8078-042-0

[12] Pre viac informácií viďte: JÍLEK, J. 200. *Finanční rizika*. Praha: GRADA publishing, 2000. 635 s. ISBN: 80-7169-579-3.

záväzkov vyplývajúcich z kontraktov“[13]. Pomenovanie tejto kategórie rizika môže zvádzať k domnienke, že tento druh rizika vzniká iba v súvislosti s poskytovaním úverov subjektmi finančného sektora, ako na to upozorňuje autorka Bučková[14], existenciu úverového rizika nie je možné vzťahovať iba na túto časť aktív finančného sektora. Úverové riziko vzniká aj v dôsledku nákupu dlhopisov, či už štátnych alebo súkromných. Vlastníkovi takýchto dlhopisov ako veriteľovi vzniká riziko z možnosti, že nedôjde k úhrade záväzkov emitentom. Význam tohto rizika pre finančný sektor môžeme zjednodušene posúdiť napríklad aj na základe úverových inštitúcií, ktoré ako sme mohli v predchádzajúcich častiach vidieť, predstavujú najvýznamnejšiu časť finančného sektora. Úvery a dlhopisy ako hlavné finančné aktíva vystavené úverovému riziku v štruktúre ich aktív predstavujú položky úverových pohľadávok a cenných papierov iných ako akcie a podielové listy. Tie ako vidieť na grafe č. 4 spolu predstavujú 94% z aktív úverových inštitúcií, čo je takmer 54% z celkových aktív finančného sektora. Pripočítaním sa úverových pohľadávok a hodnôt dlhových cenných papierov aj z ostatných segmentov finančného sektoru by sa význam úverového rizika bez pochýb ešte viac zdôraznil.

Graf č. 5: Štruktúra aktív úverových inštitúcií



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov NBS

Príčiny prispievajúce ku vzniku tohto druhu rizika môžeme rozčleniť na dve skupiny a to na externé a interné. Externé nevznikajú v dôsledku rozhodnutí banky, ale dôsledku celkového ekonomického vývoja a rozhodnutí ostatných subjektov hospodárstva. Interné príčiny vzniku úverových rizík vyplývajú zo zlých rozhodnutí banky. Napríklad môžu vyplývať zo zle zvolenej štruktúry aktív alebo zo zlých rozhodnutí o poskytnutí úverov. Tento druh rizika v sebe zahŕňa niekoľko typov rizík:[15]
- priame úverové riziko,
- riziko úverových ekvivalentov,
- vysporiadacie riziko,

[13] MARKOVIČ, P. 2003. *Finančné riziko vo finančnom rozhodovaní podniku*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2003. 22 s. ISBN 80-225-1667-8
[14] http://www.finance.cz/zpravy/finance/280055-uverove-riziko-bank-se-netyka-pouze-uveru/ 26. 8. 2012
[15] JÍLEK, J. 200. *Finanční rizika*. Praha: GRADA publishing, 2000. 16 s. ISBN: 80-7169-579-3

- riziko úverovej angažovanosti.

Významným zdrojom úverového rizika bánk sa v poslednej dobe stávajú úvery poskytované domácnostiam na financovanie bývania. Podiel bankových úverov na nehnuteľnosti sa v priebehu posledných piatich rokov zvýšil z 11% na 21%. Pri tomto segmente úverov bankám vznikajú riziká z dvoch zdrojov. Na jednej strane im vznikajú riziká z možnosti zlyhania úverov, teda z možnosti, že dlžník prestane plniť svoje záväzky. Na druhej strane bankám vznikajú riziká aj z pohybu cien takto financovaných nehnuteľnosti, ale tento zdroj rizika je menej významný, nakoľko banky poskytujú úvery iba do výšky 63% až 70% z hodnoty financovanej nehnuteľnosti.

Trhové riziko predstavuje najrôznorodejšiu skupinu finančných rizík. Nakoľko tieto riziká súvisia so zmenou trhových cien finančných a komoditných nástrojov nazývajú sa aj cenovými rizikami. Ku zmenám cien položiek aktív a pasív dochádza v dôsledku zmien trhových premenných, ako sú úrokové miery, menové kurzy a iné. V závislosti od trhovej premennej, ktorá je zdrojom rizika tu zaraďujeme tieto kategórie rizika:

- úrokové riziko,
- akciové riziko,
- menové riziko,
- komoditné riziko.

Jednotlivé kategórie trhového rizika je možné ešte ďalej členiť, napríklad menové riziko je možné členiť na: transakčné, translačné a operatívne menové riziko.

Najväčšie trhové riziko subjektov finančného sektora vo vzťahu k dlhovým cenným papierom predstavuje možnosť nárastu kreditných prirážok na tieto cenné papiere. Podiel týchto cenných papierov je vysoký hlavne v segmente poisťovní. Značné riziko sa spája s dlhopismi, ktoré banky držia v portfóliu cenných papierov určených na predaj. Tieto dlhopisy sa preceňujú na reálnu hodnotu, ale zmena v ich reálnej hodnote neovplyvňuje výsledok hospodárenia banky, ale priamo hodnotu jej kapitálu a v dôsledku toho aj ukazovateľ primeranosti vlastných zdrojov.

Riziko likvidity je spojené so schopnosťou subjektu finančného sektora uhrádzať svoje záväzky. Na likviditu na jednej strane pôsobia zdroje financovania, ktoré subjekt finančného trhu získal na financovanie svojej aktivity, a na strane druhej je tu významný vplyv štruktúry majetku a jeho likvidnosti. Likvidnosť predstavuje schopnosť majetku premeniť sa na peňažné prostriedky v takých časových intervaloch, aby bol subjekt schopný plynulo uhrádzať svoje záväzky. O likvidnosti je možné hovoriť aj v prípade záväzkov, ak máme na mysli ich prevoditeľnosť.

Operačné riziko predstavuje druh rizika často považovaný za menej významnú časť celkových rizík finančného subjektu a preto býva často zaraďované do skupiny iných rizík. Predstavuje možné finančné straty vo vzťahu k systémovým zlyhaniam a bezpečnostným únikom. „Operačné riziká v podstate predstavujú straty, ktoré plynú z činnosti vykonaných, resp. nevykonaných v súvislostí s podnikateľskou činnosťou daného finančného subjektu.“[16] Vo všeobecnosti môžeme identifikovať niekoľko zdrojov operačného rizika:

- technológie,
- praktiky predaja,
- prírodné katastrofy,
- ľudské zdroje.
- zločin (externý alebo interný),
- transakčný proces a ďalšie.

[16] ORAVÍKOVÁ PODOLIAKOVÁ, Katarína. Operačné riziko v bankovníctve. In Finančné trhy: odborný mesačník pre teóriu a prax finančných trhov [elektronický zdroj]. - Bratislava : Derivát, 2008. ISSN 1336-5711, 2008, č. Október 2008. Dostupné na internete: http://www.derivat.sk/files/casopis%202008/Okt2008Hot-4OperacneRizikoKatkaOravikovaPodoliakova.doc.

V niektorých publikáciách sa môžeme stretnúť aj s ďalšou skupinou rizík, ktorá podobne ako operačné riziká býva často označovaná pojmom iné riziká, touto skupinou rizík sú **obchodné riziká**, ktoré sa spájajú s obchodovaním s finančnými nástrojmi. Finančné obchodné rizika predstavujú najmä tieto riziká: právne riziko, regulačné riziko, daňové riziko, riziko menovej konvertibility a podobne.

ZÁVER

Z podielu jednotlivých kategórií finančných inštitúcií na celkových aktívach finančného sektora je zrejmé, že presun najväčšieho objemu finančných zdrojov v hospodárstve SR zabezpečujú banky aj napriek ich menšiemu počtu v porovnaní s ostatnými subjektmi finančného sektora. Na základe tejto charakteristiky je možné slovenský finančný systém radiť medzi bankovo orientované systémy.

V príspevku sme tiež ukázali, že význam finančného sektora pre krajinu nie je možné hodnotiť z hľadiska jeho podielu na zamestnanosti alebo podielu na HDP krajiny, pretože jeho základnou úlohou nie je priamo prispievať k zamestnanosti v danej krajine a ani priamo vytvárať HDP krajiny, ale prispievať k ich tvorbe prostredníctvom zabezpečenia základnej úlohy celého finančného systému, ktorou je presun peňažných prostriedkov od subjektov hospodárstva s ich prebytkom ku subjektom s ich deficitom. Finančný sektor a jeho postavenie v ekonomike môžeme prirovnať ku časti skladačky, ktorá je spolu s ostatnými časťami súčasťou veľkej veže. Význam tejto časti, ktorá je len jednou z mnohých a je oveľa menšia ako ostatné, pre stabilitu veže nie je možné posudzovať na základe jej veľkosti, ale je ho potrebné posudzovať z hľadiska jej umiestnenia v stavbe.

Vo vzťahu k významnému postaveniu finančného sektora je potrebne klásť dôraz na jeho stabilitu a to je možné len včasným predvídaním rizík a ich elimináciou. Pri tom by nemalo dôjsť podceneniu ani na prvý pohľad menej významných rizík, pretože nestabilita tohto sektora by sa preniesla do všetkých ostatných sektorov, ako sme to mohli vidieť už niekoľkokrát v minulosti.

POUŽITÁ LITERATÚRA

ČUNDERLÍK, D., RYBÁROVÁ, D. 2002. *Podnikateľské riziko*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2002. 464 s. ISBN:80-225-1600-7.

FETISOVOVÁ, E. A KOLEKTÍV. 2009. Podnikové financie. Praktické aplikácie a zbierka príkladov. Bratislava: Iura Edition, 2009. 170 s. ISBN 978-80-8078-259-7.

GRÜNWALD, R., HOLEČKOVÁ, J. 2004. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2004. 180 s. ISBN 80-245-0684-X.

JÍLEK, J. 200. Finanční rizika. Praha: GRADA publishing, 2000. 635 s. ISBN: 80-7169-579-3.

KRÁĽOVIČ, J. - VLACHYNSKÝ K. 2006. Finančný manažment. Bratislava: Iura Edition, 2006. 455 s. ISBN 80-8078-042-0.

LEVY, H., SARNAT, M. 1999. Kapitálové investice a finanční rozhodování. Praha: GRADA Publishing, 1999. 920 s. ISBN 80-7169-504-1.

MARKOVIČ, P. 2003. Finančné riziko vo finančnom rozhodovaní podniku. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2003. 120 s. ISBN 80-225-1667-8.

NÁRODNÁ BANKA SLOVENSKA. *Analýza slovenského finančného sektora za prvý polrok 2012*. Bratislava: Národná banka Slovenska, 2012. 118 s. ISSN 1338-5577.

NÁRODNÁ BANKA SLOVENSKA. Štatistický bulletin – Menová a finančná štatistika. jún 2012. Bratislava: Národná Banka Slovenska, 2012. Trojmesačník. 81 s. ISSN 1338-6328.

ORAVÍKOVÁ PODOLIAKOVÁ, Katarína. Operačné riziko v bankovníctve. In Finančné trhy: odborný mesačník pre teóriu a prax finančných trhov [elektronický zdroj]. Bratislava: Derivát, 2008. ISSN 1336-5711, 2008, č. Október 2008. [cit.2012-08-27], Dostupné na internete: http://www.derivat.sk/files/casopis%202008/Okt2008Hot-4OperacneRizikoKatkaOravikovaPodoliakova.doc.

WERNER HÖLZL. Working Paper No. 31: Convergence of financial systems: Towards an evolutionary respective. In Working Papers Series: Growth and Employment in Europe: Sustainability and Competitiveness. Viedeň: Vienna University of Economics and Business Administration, 2003. [cit.2012-11-01]. Dostupné na internete: http://epub.wu.ac.at/334/1/document.pdf.

INTERNETOVÉ ZDROJE:

http://www.finance.cz/zpravy/finance/280055-uverove-riziko-bank-se-netyka-pouze-uveru/ 26. 8. 2012
www.nbs.sk 1. 11. 2012
http://portal.statistics.sk 1. 11. 2012

INTERNATIONALE WISSENSCHAFTLICHE KONFERENZ DER DOKTORANDEN

der Fakultät für Betriebsmanagement der Wirtschaftsuniversität in Bratislava



Ökonomik, Finanzen und Management von Unternehmen VI.

8. 11. 2012

Strategisches Management von Investitionen unter Ungewissheit

Strategic management of investment under uncertainty

Thomas Harborth[1]

KEY WORDS

- Strategy, Demography, Decisions, Investment, Risk
- Strategie, Demografie, Entscheidungen, Investition, Risiko

ABSTRACT

Investments in real estate are among the most important business decisions, since they are typically long term and provided with a high capital commitment.

Housing industry companies need to decide which investment options have performed to demonstrate a benefit in the future from the investment. When considering choices in housing companies, among others, the quantitative and qualitative demand for housing and economic development are to lead as independent determinants for the decision framework.

The examples of the demographic changes manifest themselves in changed circumstances, which can be recognized as a critical factor.

Answering the question whether these conditions are also provided so tomorrow or other factors affecting the company's decisions, can now only be done with risk or uncertainty.

[1] Dipl.-Ing. (FH), Dipl.-Wirt.-Ing. (FH) Thomas Harborth, LL.M. (oec.), MBA, Slovak University of Technology in Bratislava, Institute of Management, thomas.harborth@gmx.de

EINLEITUNG

Investitionen in Immobilien gehören zu den wichtigen unternehmerischen Entscheidungen, da sie in der Regel langfristig angelegt und mit einer hohen Kapitalbindung versehen sind.

Insbesondere durch die sich ändernden Umweltbedingungen wird vom Management ein dynamischer Abgleich zwischen den internen und externen Bedingungen, das heißt zwischen den Voraussetzungen des Unternehmens und den Bedingungen des Umfeldes gefordert.

STRATEGIEN BEI IMMOBILIENINVESTITIONEN

Immobilieninvestitionen sind bilanziell betrachtet Veränderungen von Kapitalwerten in Vermögenswerte; die finanziellen Mittel des Eigenkapitals und des Fremdkapitals werden in immobiles Wirtschaftsgut gewandelt.

Immobilieninvestitionen sind langfristig ausgerichtet und somit ein wichtiger Bestandteil der strategischen Entwicklung von Unternehmen. Durch die hohe wirtschaftliche Bedeutung tragen Immobilieninvestitionen zum Erreichen von Zielen der Unternehmung bei.

Zu den Einflussfaktoren der Umwelt, die in ihren Auswirkungen komplex sind und sich zum Teil schnell verändern, gehören folgende Bereiche [WELGE, 2001]:

- Recht (Gesetzgebungen),
- Ökonomie (Entwicklungen des Bruttosozialproduktes, Arbeitslosenquote),
- Gesellschaft (Gesellschaftsordnung, Religionen),
- Technologie (Technische Weiterentwicklungen).

Aus den Unternehmens- und Umweltanalysen mit dem entsprechenden Abgleich der internen Faktoren des Unternehmens (Stärken und Schwächen – Strenghts and Weakness) mit den externen Gegebenheiten (Chancen und Risiken – Opportunities and Threads) sind damit allgemeine Strategien abzu leiten, die für alle Unternehmen gelten. Auf den Ebenen des Unternehmens lassen sich Strategien für das gesamte Unternehmen und für die nachgeordneten Geschäfts- und Funktionsbereiche konzipieren. Die Strategien auf der Ebene des Unternehmens umfassen die grundsätzliche Richtung des gesamten Unternehmens.

Die Chancen und Risiken in der Umwelt sind auch bei Wohnungsunternehmen Bestandteile der strategischen Ausrichtung. Die lokale Umwelt der Wohnungsunternehmen in Deutschland ist sehr verschieden. Die Unterschiede in den demografischen Parametern, den Beschäftigtenzahlen und Arbeitslosigkeit determinieren das Nachfrageverhalten von Wohnungssuchenden und damit die mögliche Miethöhe bzw. eine Eigenkapitalrendite des Unternehmens.

Der demografische Wandel mit seinen Änderungen in der Altersstruktur wird massive Auswirkungen auf die Beschäftigung aber auch auf das Wohnverhalten besitzen (Bertelsmann-Stiftung, 2012) und damit auf die Nachfrage. Dies kann Risiko für die Wohnungsunternehmen aber auch Chance bedeuten.

ENTSCHEIDUNGEN ZU INVESTITIONEN

Ein gutes Entscheidungsmanagement setzt fundiertes Wissen voraus. Es muss für die Entscheidungen in die Zukunft die entsprechende Datengrundlage vorhanden sein und ausgewertet werden. Entscheidungen sind somit systematisch und bewusst zu gestalten.

Neue Umweltbedingungen lassen die Ergebnisse von Entscheidungen schwerer prognostizieren. Gleichzeitig sind die Chancen oder negativ die Risiken höher als früher.

Die Rahmenbedingungen für Entscheidungen können durch den Entscheidungsträger nicht beeinflusst werden. Diese Bedingungen wirken jedoch auf das Ergebnis der gewählten Alternative und sind zu berücksichtigen. Bei der Betrachtung von Entscheidungen in

Wohnungsunternehmen sind unter anderen die quantitative und qualitative Nachfrage nach Wohnraum und die konjunkturelle Entwicklung als unabhängige Determinanten für den Entscheidungsrahmen anzuführen.

Es ist unter anderem die Frage zu beantworten, ob der demografische Wandel, die Reduzierung des Verbrauchs von energetischen Ressourcen und die Erhaltung des baulichen Bestandes Determinanten für die Entscheidungen sind.

Grundsätzlich liefern alternative Handlungen (Aktionen) und unterschiedliche Rahmenbedingungen bei Entscheidungsprozessen unterschiedliche Ergebnisse. Das Ergebnis ist damit eine Funktion von Aktion und Rahmenbedingungen. Für Unternehmen mit Investitionsalternativen *I1, I2, …, In* und Rahmenbedingungen *R1, R2, …, Rm* lassen sich die Ergebnisse *Enm* in einer Matrix allgemein wie folgt darstellen (Tabelle 1):

Tabelle 1: Beziehungen zwischen Alternativen, Rahmenbedingungen und Zielen [Darstellung in Anlehnung an GÖTZE, 2008]

Rahmenbedingung **Alternative**	***R1***	***R2***	***Rm***
I1	*E11*	*E12*	*E1m*
I2	*E21*	*E22*	*E2m*
In	*En1*	*En2*	*Enm*

Die unterschiedlichen Ergebnisse *Enm* werden vor dem Hintergrund der Zielerfüllung bewertet und stellen damit das Maß für den Nutzen des Entscheidungsträgers dar.

Wohnungswirtschaftliche Unternehmen müssen entscheiden, welche Investitionsalternativen sie durchführen, um zukünftig einen Nutzen aus den Investitionen nachzuweisen. Wichtigster Parameter für den Nutzen aus der Investition für das Unternehmen ist die Eigenkapitalrendite EKR (EKR=Gewinn / Eigenkapital).

In der Tabelle 2 ist musterhaft das methodische Vorgehen zu einer Entscheidung dargestellt. Die Alternativen 1, 2 und 3 sind unterschiedliche Investitionen: Vorstellbar sind zum Beispiel verschiedene Objekte im Bestand des Wohnungsunternehmens in unterschiedlichen qualitativen Lagen oder alternative bautechnische Lösungen, die aus der veränderten Nachfrage infolge des demografischen Wandels resultieren.

Die Rahmenbedingungen werden in diesem Beispiel durch die unterschiedliche Prognose des Altersdurchschnittes gesetzt. Die Eigenkapitalrendite wird berechnet aus dem prognostizierten Gewinn der jeweiligen Alternative und dem eingesetzten Eigenkapital.

Tabelle 2: Beziehungen zwischen alternativen Investitionen, Prognose von Altersdurchschnitten und der Eigenkapitalrendite [Eigene Darstellung]

Altersdurchschnitt **Alternative**	***50 Jahre***	***55 Jahre***	***60 Jahre***
Alternative 1	*5%*	*7%*	*4%*
Alternative 2	*4%*	*6%*	*8%*
Alternative 3	*3%*	*4%*	*5%*

Die nachstehende Abbildung stellt die Beziehungen zwischen den unabhängigen Variablen Handlungen (Alternativen von Investitionen) und Umwelt (Demografische Faktoren, hier: Altersdurchschnitt) und der abhängigen Variablen Eigenkapitalrendite dar.

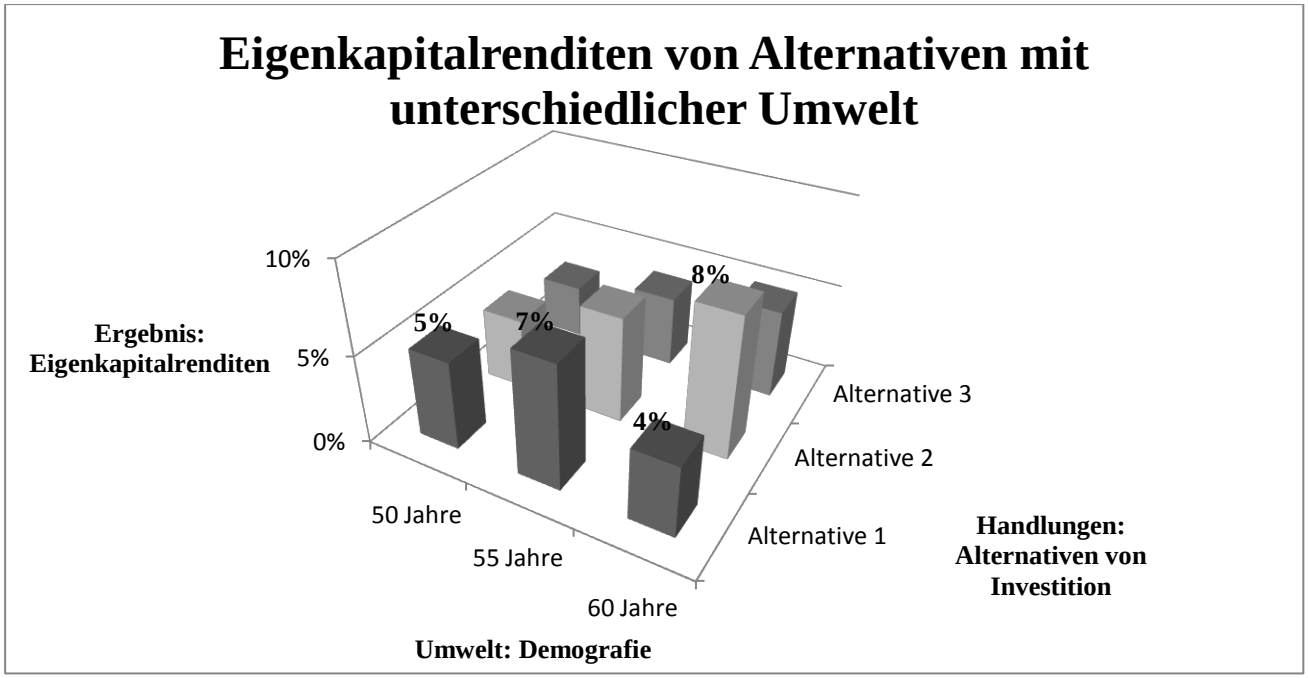


Abbildung: Eigenkapitalrenditen als abhängige Variable [Eigene Darstellung]

Die Ergebnisse des Musters zeigen, wie Investitionsalternativen bei unterschiedlichen Rahmenbedingungen zu bewertbaren Ergebnissen führen können (Eigenkapitalrenditen zwischen 3% und 8%)

RISIKEN VON INVESTITIONEN

Für den Träger von Entscheidungen gibt es eine objektive und subjektive Handlungskulisse. Objektiv entscheidend ist der Stand von Informationen, um eine Entscheidung zu treffen. Dies betrifft sowohl die Dimension der alternativen, beeinflussbaren Aktionen als auch die Dimension der nicht beeinflussbaren Rahmenbedingungen.

Die Informationen für die Ausprägungen der beiden Dimensionen können jeweils unterschiedliche Zustände aufweisen. Informationen können sicher sein oder ungewiss. Ungewisse Informationen können wiederum unsicher sein oder ein bekanntes Risiko aufweisen. Unternehmerisches Handeln ist durch seine Zukunftsorientierung fast immer mit Ungewissheit verbunden (Tabelle 3).

In Ergänzung des objektiven Hintergrundes orientiert sich die Subjektivität von Entscheidungen am Entscheidungsträger. Dieser kann am Risiko orientiert neutral, freudig oder avers agieren.

Tabelle 3: Informationen [Eigene Darstellung]

Qualität der Information		
Sicher	**Ungewiss**	
	Mit Risiko	**Unsicher**

Bei Markttransparenz und sicheren Erwartungen lassen sich die Wirkungen von Investitionen klar beschreiben. Sichere Erwartungen beziehen sich dabei auf die Kosten der Investition, die Erlöse aus der Investition und den damit verbundenen Zahlungsmittelflüssen. Tatsächlich sind Investitionen auf die Zukunft gerichtet und durch mangelnde Informationen über die Zukunft entsprechend unsicher oder risikobehaftet.

Risiken beeinträchtigen die Zielerreichung und müssen entsprechend ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und dem Schadensausmaß gesteuert werden.

Unternehmerische Tätigkeiten sind auf Grund der Zukunftsorientierung mit Risiken versehen, da die die Tätigkeit beeinflussenden Faktoren nicht genau vorhergesehen werden können. Zu den immobilienspezifischen Risiken gehören das Immobilienmarktrisiko, das Objektrisiko und das Mieterrisiko (Tabelle 4).

Tabelle 4: Risikobereiche bei Immobilien [Eigene Darstellung]

Risikobereich	**Dimensionen**		
Markt	Demografie	Wirtschaft	Politik
Objekt	Infrastruktur	Architektur und baulicher Zustand	Umwelt
Mieter	Bonität	Zahlungen	Verträge

Das Immobilienmarktrisiko ist determiniert von der demografischen, wirtschaftlichen und politischen Entwicklung und des Risikos eines strukturellen Leerstandes infolge von Konjunkturentwicklungen.

In einer für Ostdeutschland beispielhaften Region wird die Bevölkerung in den nächsten Jahren jährlich um ca. 1% schrumpfen. Die Geburtsrate ist nach der gesellschaftlichen Wende 1990 um 50% gesunken. Die Folgen daraus lassen sich aus den Änderungen in der Verteilung der Altersgruppen eines typischen Wohnungsbauunternehmens in dieser beispielhaften Region ableiten (Tabelle 5):

Tabelle 5: Altersgruppen eines typischen Wohnungsbauunternehmens in Ostdeutschland [Eigene Untersuchung]

Alter	2000	2009	Tendenz
17-35	30,7%	27,1%	↓
36-65	49,8%	38,9%	↓
>65	19,5%	33,9%	↑↑
Altersdurchschnitt	53 Jahre	56 Jahre	↑

Es gibt im historischen Vergleich heute und zukünftig weniger junge Mieter und mehr ältere Mieter. Dadurch werden sich wahrscheinlich Änderungen ergeben in der funktionalen Ausstattung von Wohnungen und Gebäuden.

Das Objektrisiko wird zunächst bestimmt über die Lage der Immobilie. Das Risiko der wirtschaftlichen Verwertung von Immobilien sinkt bei guten und sehr guten Lagen. Weitere Einflussfaktoren des Objektrisikos sind die vorhandene Infrastruktur am Objekt (Verkehrsanbindung), das Erscheinungsbild des Objektes (Architektur), der bauliche Zustand der Immobilie und der Umweltzustand aus dem Objekt heraus (Emission) und in das Objekt hinein (Immission).

Neben dem Immobilienmarkt- und dem Objektrisiko ist auch das Mieterrisiko unter anderem in der Ausprägung der Mieterfluktuation mit ihren Wirkungen zu berücksichtigen. Bei Instandsetzungen von Wohnungen in Vorbereitung einer weiteren Vermietung als Teilaufgabe von Maßnahmen im Bestand werden finanzielle Mittel eingesetzt. Mit der Miete als Nutzen aus der unternehmerischen Betätigung werden die Kosten aus dem Einsatz von finanziellen Mitteln für Maßnahmen im Bestand – hier Instandsetzung – gegenfinanziert. Der Einsatz der finanziellen Mittel unterstellt eine längerfristige Bindung des Mieters an die Wohnung und damit an das Wohnungsunternehmen. Nach einer eigenen Auswertung der Mieterfluktuation in einem exemplarischen Unternehmen der Wohnungswirtschaft im Untersuchungszeitraum 2000 bis 2011 wurde festgestellt, dass innerhalb des ersten Jahres

bereits bis zu 22 Prozent der erst eingezogenen Mieter wieder ausziehen. Das über die unterschiedliche Anzahl der Auszüge gewichtete Mittel von 2000 bis 2011 beträgt 19 Prozent (Tabelle 6). Innerhalb von zwei Jahren sind es bis zu 44 Prozent der eingezogenen Mieter, die wieder ausziehen. Hier kann ein gewichtetes Mittel in Höhe von 36 Prozent ermittelt werden (Tabelle 6). In drei Jahren nach Einzug ziehen bis zu 53 Prozent der Mieter wieder aus. Im gewichteten Mittel von 2000 bis 2011 sind es 49 Prozent (Tabelle 6).

Tabelle 6: Fluktuation im Wohnungsunternehmen [Eigene Untersuchung]

Zeitraum der Vermietung nach Instandsetzung	**Anteil der Beendigung des Mietvertrages**		
	Gewichteter Mittelwert	Untere Grenze	Obere Grenze
Bis 1 Jahr	22 %	12 %	26 %
Bis 2 Jahre	36 %	24 %	44 %
Bis 3 Jahre	49 %	35 %	54 %

Es ist zweifelhaft, ob unter diesen Umständen ein unternehmerischer Nutzen gegeben ist. Der Einsatz von finanziellen Mittel für Instandsetzungen von Wohnungen in Vorbereitung einer weiteren Vermietung bei relativ kurzen Fristen in der Anmietung einer Wohnung ist wohl dann nicht gerechtfertigt. An diesem Beispiel wird gezeigt, wie die Ausprägungen des Risikos von Investitionen (hier: Instandsetzungen) sichtbar werden.

SCHLUSSWORT

Entscheidungen zu Immobilieninvestitionen sind durch die Langfristigkeit und hohe Kapitalbindung sorgfältig zu treffen. In den vorliegenden Ausführungen wurde an einem Beispiel eine Methodik in Abhängigkeit von Handlung und Rahmenbedingungen dargestellt.

Die Beispiele zu den demografischen Veränderungen zeigen die sich dadurch geänderten Rahmenbedingungen, die heute als entscheidende Einflussfaktor erkannt werden können. Die Beantwortung der Frage, ob diese Rahmenbedingungen auch morgen so vorhanden sind oder andere Einflussfaktoren die Entscheidungen des Unternehmens beeinflussen, kann heute nur ungewiss oder mit Risiko erfolgen.

LITERATURVERZEICHNIS

Lifka, Stephan (2009): Entscheidungsanalysen in der Immobilienwirtschaft. München: Utz, VVF.

Bertelsmann-Stiftung: Demographietypen & Handlungsansätze. Online verfügbar unter http://www.wegweiser-kommune.de/datenprognosen/demographietypen/Demographietypen.action?redirect=false&gkz=15083415, zuletzt geprüft am 11.09.2012.

Götze, Uwe (2008): Investitionsrechnung. Modelle und Analysen zur Beurteilung von Investitionsvorhaben. 6. Aufl. Berlin ;, Heidelberg: Springer.

Welge, Martin K.; Al-Laham, Andreas (2003): Strategisches Management. Grundlagen - Prozess - Implementierung. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Wöhe, Günter; Döring, Ulrich (2010): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 24. Aufl. München: Vahlen.

PRINCÍPY REALOKÁCIE ZISKOV V NADNÁRODNEJ SKUPINE

PRINCIPLES REALOCATION OF PROFITS IN MULTINATIONAL COMPANY

Anna Harumová*

Kľúčové slová: *nadnárodné spoločnosti, transferové oceňovanie; cena; hodnota; metódy transferového oceňovania, transferová cena;*

Key words*: transnational corporations, transfer pricing, price, transfer pricing, value, methods, transfer price;*

ABSTRAKT

Globalization of business by transnational corporations brings the questions of fair valuation of goods and services and allocation of income, and thus also taxable incomes to individual countries where these corporations operate. Rules were created for purposes of this fair valuation to ensure the development of international trade based on a non-transfer pricing rules. The basic principle of transfer valuation is a need of valuation of transactions between personnel and capital related entities on the basis of arm's-length principle and principle of the usual price. Transfer valuation rules contain the basic methods of transfer valuation, which taxpayers who are doing business by multinational corporation should follow.

ÚVOD

V súčasnosti sa stále častejšie stretávame s pojmom nadnárodná spoločnosť (transnational company). Označujeme ním veľké obchodné spoločnosti, ktoré prevádzkujú svoju podnikateľskú činnosť a obchodné aktivity s tovarmi alebo službami na území viacerých štátov. Okrem nadnárodných spoločností sa stretávame aj s multinárodnými korporáciami (multinational corporation), ktoré podnikajú bez akejkoľvek národnej podstaty alebo prívlastku. Výhodou nadnárodných spoločností pri alokácii zdrojov je ich postavenie v jednotlivých krajinách a možnosti na základe investovania získať výrazné výhody (daňové úľavy, subvencie a pod.). Využívaním daňových výhod sa snažia zdaňovať zisky svojich spoločností minimálnymi daňami. V prepojených spoločnostiach pri spĺňaní daňovej legislatívy danej krajiny, môžu viesť aj k vyššiemu daňovému zaťaženiu nadnárodných spoločností. V roku 1995 Výbor pre daňové záležitosti OECD vypracoval smernicu o

* Doc. Ing. Anna Harumová, PhD. – docentka; Katedra podnikových financií, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemská cesta 1, 852 53 Bratislava 5; <harumova@euba.sk>.

transferovom oceňovaní pre nadnárodné spoločnosti, týkajúcu sa oceňovania transferu, uplatňovania princípu nezávislého vzťahu a ďalších náležitostí nadnárodných spoločností.

PRÁVNY RÁMEC TRANSFEROV ZISKU V NADNÁRODNEJ SKUPINE

Nadnárodné obchodné spoločnosti, ktoré prevádzkujú svoju podnikateľskú činnosť a obchodné aktivity s tovarmi alebo službami na území viacerých štátov sú viazané okrem Smernice o transferovom oceňovaní pre nadnárodné spoločnosti aj daňovými zákonmi príslušnej krajiny. Na Slovensku je to zákon o dani z príjmov (595/2003 Z.z. vznp) a zmluvy o zamedzení dvojitého zdanenia. Tieto zmluvy boli uzatvorene medzi jednotlivými krajinami podľa vzoru Modelovej zmluvy OECD o zamedzení dvojitého zdanenia v odbore daní z príjmov a z majetku. Z komentára k článku 9 Modelovej zmluvy OECD vyplýva, že problematika transferového ocenenia si vyžaduje z ďalšie vysvetlenie a koordinovaný postup jednotlivých zmluvných štátov. Problematika transferového oceňovania je upravená v článku 9 Modelovej zmluvy OECD, ktorý v odseku 1 umožňuje úpravu základu dane závislých osôb ak:

a) sa podnik jedného zmluvného štátu priamo alebo nepriamo zúčastňuje na riadení alebo majetku podniku druhého zmluvného štátu, alebo
b) sa tie isté osoby priamo alebo nepriamo zúčastňujú na riadení, kontrole alebo majetku podniku jedného zmluvného štátu a podniku druhého zmluvného štátu

V odseku 2 článku 9 Modelovej zmluvy OECD sú upravené základy dane závislých osôb, t.j. „ak jeden zmluvný štát zahrnie do ziskov podniku tohto štátu a následne zdaní zisky, ktoré boli podniku druhého zmluvného štátu zdanené v tomto druhom štáte a zisky takto zahrnuté sú zisky, ktoré by dosiahol podnik skôr uvedeného štátu, ak by podmienky dohodnuté medzi týmito dvoma podnikmi boli také, aké by sa dohodli medzi nezávislými podnikmi, potom tento druhý štát vhodne upraví sumu dane uloženej z týchto ziskov v tomto štáte. Pri stanovení tejto úpravy sa zohľadnia ostatné ustanovenia zmluvy a príslušné úrady zmluvných štátov budú v prípade potreby vzájomne spolupracovať“.
Preto vznikla Smernica o transferovom oceňovaní pre nadnárodné spoločnosti, ktorá je podľa potreby pravidelne aktualizovaná. Na Slovensku bol preklad Smernice bol publikovaný vo Finančnom spravodajcovi MF SR v troch častiach: I. časť – Finančný spravodajca č. 14/1997, II. časť – Finančný spravodajca č. 20/1999 a III. časť – Finančný spravodajca č. 3/2002.
V Smernici o transferovom oceňovaní pre nadnárodné spoločnosti a správu daní sú v medzinárodnom meradle upravené princípy a postupy za účelom ich zjednotenia a zjednodušenia pri oceňovaní transakcií medzi závislými osobami.

PRINCÍP NEZÁVISLÉHO VZŤAHU V NADNÁRODNEJ SKUPINE

Vnútroskupinové transakcie nadnárodných skupín nemusia byť priamo ovplyvňované vonkajšími trhovými silami a preto pri určení transferovej ceny sa musí dodržať princíp nezávislého vzťahu. Pre členov skupiny nadnárodnej spoločnosti vytvára princíp nezávislého vzťahu také podmienky, ktoré sú porovnateľné s podmienkami, aké existujú medzi nezávislými spoločnosťami. Princíp nezávislého vzťahu je medzinárodným pravidlom, na ktorom sa dohodli členské štáty OECD. Možno povedať, že pri použití princípu nezávislého vzťahu sa na zahraničné závislé osoby nazerá ako na nezávislé subjekty a nie ako na súčasť jedného celku. Výsledkom tohto pravidla je, že zahraničné závislé osoby a nezávislé osoby sú

posudzované na základe rovnakých kritérií. Inak povedané princíp nezávislého vzťahu vytvára pre členov skupiny nadnárodnej spoločnosti také podmienky, ktoré sú porovnateľné s podmienkami, aké existujú medzi nezávislými spoločnosťami. V praxi je princíp nezávislého vzťahu využiteľný len pre tie transakcie a pre tie osoby, ktoré sú jasne a presne porovnateľné. Možno povedať, že slabou stránkou aplikovateľnosti princípu nezávislého vzťahu je to, že medzi prepojenými spoločnosťami existujú vzťahy, ktoré by medzi nezávislými spoločnosťami boli neakceptovateľné. Princíp nezávislého vzťahu sa aplikuje v praxi tak, že sa porovnávajú nekontrolované transakcie podnikateľskej činnosti nezávislých spoločností s kontrolovanými transakciami a podnikateľskými aktivitami prepojených spoločností. Pri aplikácii princípu nezávislého vzťahu majú nadnárodné spoločnosti možnosť vybrať si niektorú z metód transferového oceňovania, ktorú budú v rámci skupiny uplatňovať.

PRINCÍP REALOKÁCIE ZISKOV V NADNÁRODNEJ SKUPINE

Medzi základné pravidlá transferového oceňovania okrem princípu nezávislého vzťahu a zmlúv o zamedzení dvojitého zdanenia patrí aj k pravidlám transferového oceňovania aj princíp obvyklých cien. Tento princíp je medzinárodným štandardom, ktorý uplatňujú pri kontrole správcovia daní vo väčšine krajín na celom svete. Obvyklé ceny sa v správe o transferovom oceňovaní a mnohonárodných podnikoch, publikovanej OECD v roku 1979, definujú ako „ceny, ktoré by boli za rovnakých, alebo za podobných podmienok dohodnuté medzi nezávislými podnikmi zainteresovanými v rovnakých alebo podobných obchodných transakciách alebo za podobných podmienok na rovnakom trhu“.
Revidovaná Smernica OECD, Smernica o transferovom oceňovaní pre nadnárodné spoločnosti (2010) poskytuje pomerne podrobný návod k analýze porovnateľnosti. Jednotlivé články revidovanej kapitoly tiež riešia dôležitosť analýzy porovnateľnosti a navrhujú realizáciu analýzy v nasledujúcich deviatich krokoch:

- určenie sledovaného obdobia;
- široko zameraná analýza pomerov daňového poplatníka;
- analýza funkcií;
- prehľad interných porovnateľných údajov, ak sú dostupné;
- stanovenie externých porovnateľných údajov;
- výber najvhodnejšej metódy transferového oceňovania;
- identifikácia možných porovnateľných údajov;
- určenie a vykonanie úprav porovnateľných údajov, kde je to vhodné;
- interpretácia a aplikácia zozbieraných dát, určenie nezávislej ceny.

ANALÝZA VNÚTROSKUPINOVÝCH TRANSAKCIÍ

Nezávislé osoby vplyvom trhových komerčných podmienok konajú tak, že obhajujú svoje záujmy, teda napr. predávajúci má záujem maximalizovať svoju predajnú cenu (zisk). V prípade závislých osôb však tento prirodzený regulátor nefunguje. Preto sa v daňovej praxi osobitne preverujú vzťahy závislých osôb, keďže tieto osoby majú tendenciu a schopnosť svoje konanie zjednotiť voči fiškálnym záujmom štátu. Aplikácia princípov nezávislého vzťahu a obvyklej ceny pri realokácie ziskov nadnárodných spoločností sa v praxi uskutočňuje prostredníctvom metód transferového oceňovania. Poznáme tradičné metódy, transakčné ziskové metódy a ich kombinácie, prípadne iné metódy, ktorých použitie je

v súlade s princípom nezávislého vzťahu. K tradičným metódam patrí napríklad metóda nezávislej trhovej ceny, ktorá vychádza z porovnávania cien. Pri analýze transakcií metódou nezávislej trhovej ceny budeme vychádzať z príslušných vzorcov pre výpočet transferovej ceny:

$$TC_u = PC_n \pm RP$$

kde:
TC_u = transferová cena uznateľná
PC_n – predajná cena nezávislej osobe
RP – rozdielne položky (napr. doprava, colné poplatky)

Zdaniteľný rozdiel pri uplatnení nižších cien voči závislej osobe (PC_n) vypočítame:

$$TC_R = (PC_n \pm RP) - PC_z, \text{ alebo}$$

$$TC_R = TC_u - PC_z$$

kde:
TC_R – rozdiel predajných cien
PC_z – predajná cena závislej osobe

Analýza cien podľa metódy nezávislej trhovej ceny Tab. 1

druh transferu	závislá cena	nezávislá cena	rozdielne položky	transferová cena	rozdiel predajných cien	vplyv na VH	vplyv na DZ
V € podniku A	PC_z	PC_n	RP	TC_u	TC_r (TC_u-PC_z)	+/-	+/-
predaj tovaru závislej osobe B	480	550	50	500	20	-20	20
nákup od závislej osoby C	500	560	40	520	20	20	0
predaj služby závislej osobe D	350	420	30	390	40	-40	40
Spolu						-40	60

Popis:
Pri analýze predaja tovaru A voči závislej osobe B vychádzame z toho, že závislá predajná cena (PC_z=480 €) môže obsahovať aj iné položky (RP=30 € doprava a 20 € clo) ako nezávislá cena (PC=550 €). Pri výpočte uznateľnej transferovej ceny (TC_u = 550-30-20=500 €) musíme tieto položky zohľadniť. Porovnaním TC_u a PC_z dostaneme TC_R – pripočítateľnú položku k daňovému základu 20 € (500-480). Ak sa v skutočnosti uplatnila závislá cena 480 €, po kontrole vplyv na výsledok hospodárenia (VH) bude mať tento transfer -20 €, pretože vo výnosoch máme zaúčtovanú len sumu 480 € a správne mala byť 500 €. Vplyv na daňový základ bude +20 €, pretože rozdiel transferovej ceny a závislej ceny je pripočítateľnou položkou k základu dane. Podobný postup je pri analýze predaje služby voči závislej osobe.
Pri analýze nákupu A od závislej osoby C vychádzame z toho, že závislá nákupná cena = predajná cena C (PC_z=500 €) môže obsahovať aj iné položky (RP=40). Ak sa v skutočnosti uplatnila závislá cena 500 €, po kontrole vplyv na výsledok hospodárenia (VH) A bude mať tento transfer +20 €, pretože v nákladoch máme zaúčtovanú len sumu 500 € a správne mala byť 520 €. Vplyv na daňový základ A nebude žiadny, pretože nižšie náklady sa nezdaňujú. Pripočítateľnú položku v tomto prípade by mala uplatniť spoločnosť C, ak by cena bola predmetom posudzovania.

Dodržiavanie princípov transferového oceňovania pre nadnárodné spoločnosti je kontrolované príslušnými daňovými úradmi v jednotlivých krajinách. V nadväznosti na Fórum OECD o správe daní, ktoré sa konalo v dňoch 15.-16. septembra 2010, OECD vydalo Správu o spoločných daňových kontrolách. Spoločná daňová kontrola môže byť definovaná nasledovne: ak sa dve alebo viac krajín spojí za účelom vytvorenia jedného spoločného kontrolného tímu, ktorý bude realizovať kontrolu vybraných oblastí transakcií jednej alebo viacerých spriaznených spoločností uskutočňujúcich cezhraničné obchodné aktivity. Všetky krajiny, ktoré sú súčasťou jedného kontrolného tímu, musia dostať od daňových poplatníkov

totožné podklady a zdieľať rovnaké informácie. V praxi môžu mať spojené daňové kontroly mnoho foriem, ale ich podstata je rovnaká; t.j. správcovia dane navzájom spolupracujú, aby výmenou informácií medzi sebou preskúmali daňové záležitosti o daňových poplatníkoch a ich prepojených osobách. Podstatou medzinárodných daňových kontrol je teda medzinárodná výmena informácií.

ZÁVER

Nadnárodné skupiny uskutočňujú vnútroskupinové transakcie, ktoré nemusia byť priamo ovplyvňované vonkajšími trhovými silami a preto pri určení transferovej ceny sa musí dodržať princíp nezávislého vzťahu a obvyklých cien. Pravidlá transferového oceňovania obsahujú základné metódy transferového oceňovania, podľa ktorých by mali daňové subjekty podnikajúce prostredníctvom nadnárodných koncernov postupovať. Medzi najčastejšie využívané metódy transferového oceňovania patria tradičné metódy transferového oceňovania, ktoré sú založené na porovnávaní cien a transakčné ziskové metódy transferového oceňovania, založené na porovnávaní ziskov. Aplikácia metód transferového oceňovania je teda založená na porovnateľnosti cien a ich jednotlivých zložiek u porovnávaných subjektov. Hlavným problémom aplikácie týchto metód sa tak stáva porovnateľnosť cien porovnávaných subjektov.

LITERATÚRA A PREDPISY

[1] HARUMOVÁ, A.*: Finančné riadenie holdingu*. Bratislava. SPRINT dva, 2011.

[2] HARUMOVÁ, A. (2002) *Transferové oceňovanie - daňový problém.* In editor, C. (ed) „ Teoretické a praktické aspekty veřejných financí. Praha, Nakladatelstvo Oeconomica, s. 28, 2002.

[3] LUKNÁROVÁ – KUTIŠOVÁ, D.: Transferové oceňovanie I., legislatíva, princípy, metódy a dokumentácia v príkladoch. Verlag Dashofer, 2009.

[4] Smernica OECD o transferovom oceňovaní pre nadnárodné spoločnosti a správu daní.

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

DAS VERHÄLTNIS VON KOSTEN UND NUTZEN IN DER TRINKWASSERVERSORGUNG BIS HIN ZUR WASSERPREISKALKULATION

THE RELATIONSHIP BETWEEN COSTS AND BENEFITS IN THE FIELD OF DRINKING WATER SUPPLY UP TO WATER PRICE CALCULATION

Georg Hennekes[1]

Key words:
Wasserpreiskalkulation, Kostenstruktur, Wertschöpfungsstufen, Wasserpreisvergleich, privatrechtliche und öffentlich-rechtliche Wasserversorgung, rechtliche und betriebswirtschaftliche Rahmenbedingungen, Arbeits- und Grundpreisberechnung, Systempreis, Konzessionsabgabe

Keywords:
water price calculation, cost structure, value-adding levels, water price comparison, private-law and public-law water supply, legal and economic conditions, volume-based and basic price calculation, system price, concession fee

Abstract
This paper provides a brief introduction into the subject of the relationship between costs and benefits in the field of drinking water supply up to the water price calculation. This subject is of great importance for our economy, especially from the point of view of sustainability.
The ongoing EU law combined with the market pressure underlines the tremendous meaning of a transparent water price calculation based on business principles, as is also shown up by a practical example.

[1] Doktorand an der EKONOMICKA UNIVERZITA in Bratislava. Herr Hennekes verfügt über einen Diplom Studienabschluss und über einen Masterabschluss an der Fachhochschule Münster/University of Applied Sciences mit den Schwerpunkten Umwelt, Energie, Wasser und Management. Ferner ist er Betriebswirt. Er verfügt über 30 Jahre Berufserfahrung und ist seit 1992 im mittlerweile vierten Unternehmen in den Tätigkeitsfeldern der Abwasserent-, Energie- und Wasserversorgungsbereich als Betriebsleiter beziehungsweise Geschäftsführer tätig. Er lebt Nähe Bremen, Deutschland.

Email: georg.hennekes@wasser-brv.de und hennekes_georg@yahoo.de
Tel.: 0160 99104561

Inhaltsverzeichnis

1	**Einleitung**	**3**
2	**Darstellung der Kosten**	**3**
3	**Praxisbeispiel: Exemplarische Erläuterung und Begründung der Wasserpreisdifferenz zwischen benachbarten Wasserversorgungs-unternehmen (WVU)**	**5**
4	**Rahmenbedingungen für die Wasserentgeltkalkulation**	**7**
4.1	Rechtliche Rahmenbedingungen für die Wasserentgeltkalkulation	7
4.2	Betriebswirtschaftliche Rahmenbedingungen für die Wasserentgelt-kalkulation	9
5	**Berechnung der Wasserentgelte**	**11**
5.1	Arbeitspreisberechnung	12
5.2	Grundpreisberechnung	12
5.3	Preisfestlegung vor dem Hintergrund von Unternehmenszielen und sinkender Trinkwassernachfrage	13
6	**Praxisbeispiel: Umstrukturierung des Wasserentgeltes hin zum Systempreis durch die Rheinisch-Westfälische Wasserwerks-gesellschaft mbH (RWW)**	**14**
7	**Zusammenfassung/Fazit**	**15**
8	**Literaturverzeichnis**	**17**

1. Einleitung

In Zeiten zunehmend leerer öffentlicher wie privater Kassen stehen auch und gerade die Gebühren und Preise der kommunalen Wasserversorgungsunternehmen stärker im Fokus der Öffentlichkeit. Insbesondere der steigende Liberalisierungsdruck ist eine deutliche Ausprägung dieser Situation. Darüber hinaus haben sich die Rahmenbedingungen in diversen kostenrelevanten Bereichen der Wasserversorgung in der vergangenen Dekade teils drastisch gewandelt.

2. Darstellung der Kosten

Sowohl die Umsetzung der Europäischen Wasserrahmenrichtlinie (EU-WRRL) vom 22.12.2000 in nationales Recht - spätestens durch das neue Wasserhaushaltsgesetz (WHG) vom 01.03.2010[2] - und die damit verbundene besondere Beachtung der Nachhaltigkeit hinsichtlich der Gewässerbewirtschaftung, wie auch parallel die Umsetzung der EU-Trinkwasserrichtlinie von 1998, z.B. in Form der umfangreicheren Untersuchungs-, Dokumentations- und Meldepflichten, die sich aus der novellierten Trinkwasserverordnung (TrinkwV) ergeben[3], führten auf Seiten der WVU zu steigenden Kosten zugunsten einer gleichbleibend hohen Qualität des hiesigen Trinkwassers und eines schonenderen Umgangs mit den natürlichen Ressourcen.
Dies schlägt sich schließlich auch in der Kostenstruktur der Wasserversorgung nieder. Personalkosten wie fremdbezogene Dienstleistungen (z.B. Proben, Analysen) zählen zu den größten Posten (s. Abb.1).

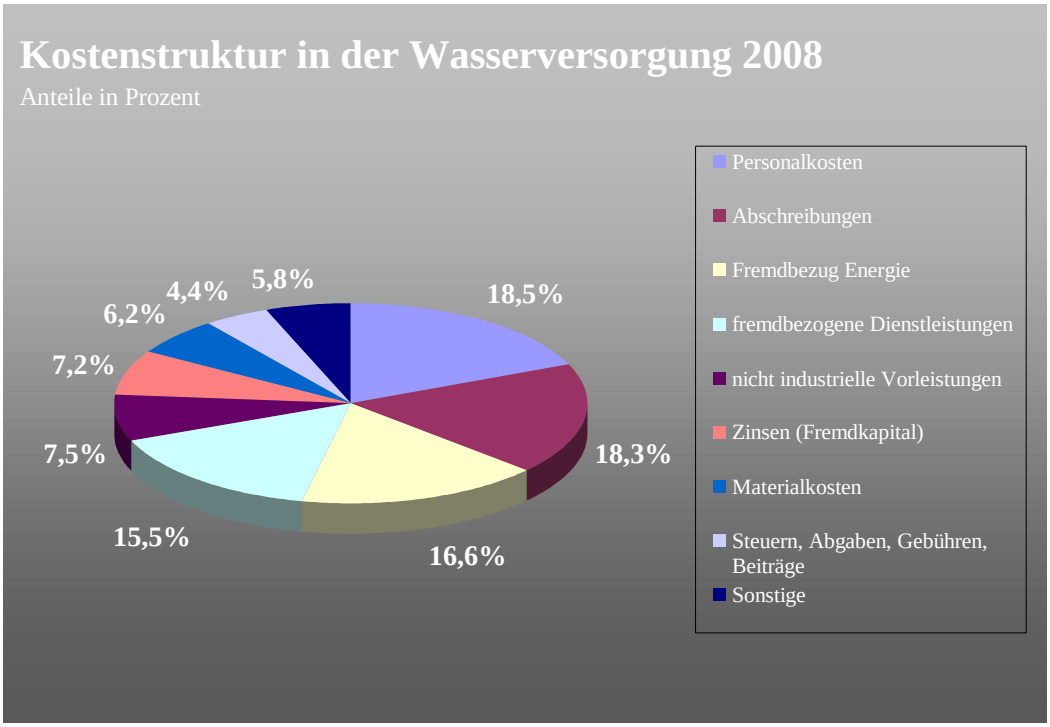


Abb. 1: Kostenstruktur in der Wasserversorgung 2008[4]

[2] Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, http://www.bmu.de/binnengewaesser/gewaesserschutzpolitik/europa/doc/3063.php
[3] BDEW/VKU, 2012, S.9
[4] Statistisches Bundesamt, Fachserie 4, Reihe 6.1, 2008

Auffallend ist daneben der vergleichsweise hohe Kapitalaufwand – vor allem Abschreibungen und Zinsen für Investitionen – für die Instandhaltung und den Ausbau der technischen Infrastruktur, deren Anlagen und Netze lange Nutzungsdauern von 20, 50 oder gar 100 Jahren aufweisen[5].
Augenscheinlich dargestellt wird dieser Sachverhalt in der Darstellung Abb. 2.
Darüber hinaus besteht für die Kommunen die Möglichkeit, eine Konzessionsabgabe für die Benutzung der öffentlichen Verkehrswege und Grundstücke – hier also die Nutzung und Verlegung der Rohrleitungen – oder für das Land eine Sonderlast in Form eines Wasserentnahmeentgeltes (sog. „Wasserpfennig“ oder „Wassercent“) zu erheben; diese Kosten schlagen sich mit durchschnittlich 10 % an den Gesamtkosten der Wasserversorger nieder.
Die Konzessionsabgabe (KA) darf laut § 5 Abs. 1 bis 4 KAEAnO[6] lediglich dann gezahlt werden, wenn nach dieser Zahlung dem WVU ein Mindestgewinn von 4 % des Stamm- oder Gesellschaftskapitals verbleibt. Daneben muss im Zusammenhang mit der steuerlichen Seite der KA bzgl. der Abzugsfähigkeit der Konzessionsabgabe als Betriebsausgabe beachtet werden, dass dem WVU nach Zahlung der KA ein angemessener handelsrechtlicher Überschuss verbleibt; steuerlich beträgt der Mindestgewinn 1,5 % des Sachanlagevermögens, welches zu Beginn des entsprechenden Wirtschaftsjahres in der Bilanz ausgewiesen wurde.

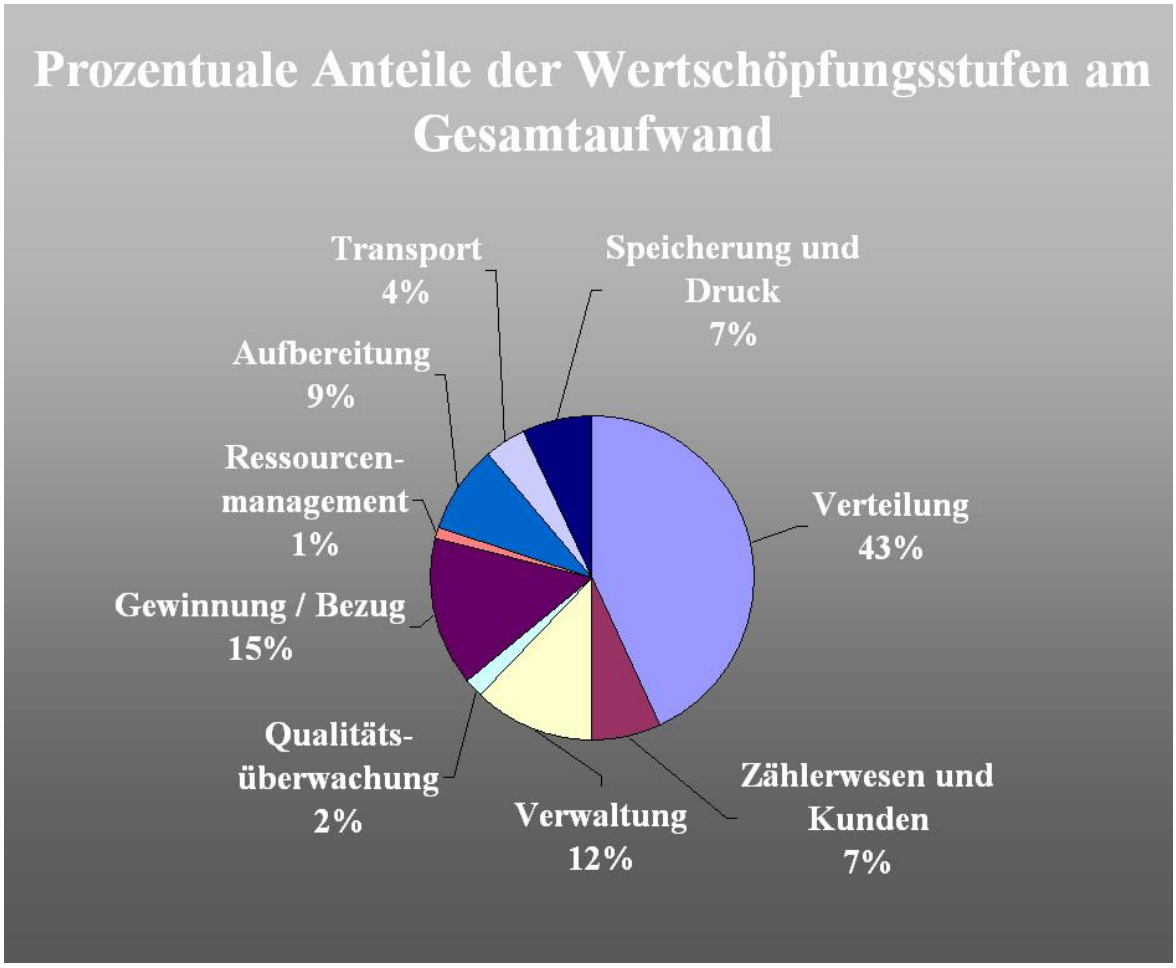


Abb. 2: Prozentuale Anteile der Wertschöpfungsstufen am Gesamtaufwand[7]

[5] ATT/BDEW/DBVW/DVGW/DWA/VKU 2011, S. 25
[6] KAEAnO: Anordnung über die Zulässigkeit von Konzessionsabgaben der Unternehmen und Betriebe zur Versorgung mit Elektrizität, Gas und Wasser an Gemeinden und Gemeindeverbände
[7] BDEW, Kundenbilanz des BDEW, Transparenzinitiative der Wasserwirtschaft, August 2011

Diese Fixkosten, namentlich für die Nutzung der Anlagen und Netze, Personal, Abgaben, etc., haben demnach mit einem Anteil von 70 bis 85 % im Durchschnitt an den Gesamtkosten eine weitaus größere Bedeutung als die variablen, z.B. für Material und Energie[8]. Die Folgen dieser Gewichtung für die Kalkulation des Wasserpreises bzw. der Wassergebühren liegen auf der Hand und werden im späteren Verlauf aufgegriffen und eingeordnet.
Trotz dieser grundsätzlich vergleichbaren Kostenstruktur in der Wasserversorgung darf ein entscheidender Aspekt nicht unbeachtet bleiben: Aufgrund der unterschiedlichen Ausgangslagen von Unternehmen zu Unternehmen und Region zu Region können bei den tatsächlichen Kosten der einzelnen Betriebe gravierende Unterschiede zu beobachten sein. Diese Differenzen beruhen bspw. auf geografischen, demografischen oder rechtlichen Rahmenbedingungen, die i.d.R. nicht im Einflussbereich der WVU liegen. Insofern lässt sich ein simpler Wasserentgeltvergleich ohne Berücksichtigung dieser fundamentalen Divergenzen nicht verantwortbar aufrecht erhalten.

3. Praxisbeispiel: Exemplarische Erläuterung und Begründung der Wasserpreisdifferenz zwischen benachbarten Wasserversorgungsunternehmen (WVU)

Für einen 3,5-Personen-Haushalt betrug die Differenz der spezifischen jährlichen Wasserkosten im Versorgungsgebiet des Wasserversorgungsunternehmens I (WVU I) [1,12 + 0,90 (Umrechnung Grundgebühr) = 2,02 € netto bzw. 2,16 € brutto je m^3] gegenüber dem überwiegenden Versorgungsgebiet des Wasserversorgungsunternehmens II (WVU II) [0,92 + 0,45 (Umrechnung Grundgebühr) = 1,37 € netto bzw. 1,47 € brutto je m^3] im Jahre 2010 0,65 € je m^3 netto (davon Grundpreis 0,45 € je je m^3 und Verbrauchspreis 0,20 € je m^3). Für einen Teil des Versorgungsgebietes betrug die Differenz der spezifischen Wasserkosten lediglich 0,32 € je m^3 netto. Gewichtet blieb eine Gesamtdifferenz von ca. 30 % (entspricht etwa 2,0 Mio. € pro Jahr, ohne Sondererlöse Häuser; durchschnittliche Darlehensaufnahme von 1999 bis 2008 ca. 2,76 Mio. € jährlich: „Minusertrag von der Bank geholt“, abgedeckt durch die Gebührenerhöhungen 2009 um 29 % und 2010 um 34 %) bzw. 0,60 € je m^3 netto (entspricht 0,64 € je m^3 brutto).

Für diese Preisdifferenz gab es – wie nachfolgend dargelegt – eine Vielzahl von Gründen. Wesentliche, direkt erkennbare Gründe waren bzw. sind, entsprechend der Wertschöpfungskette aufgeführt:

- Überkapazitäten aus der unrentablen Grundwasserbewirtschaftung: z.B. VB VI (0,5 Mio. €) ist nach Neubau seit 2000 nicht in Betrieb
- Überkapazitäten bei Wasserwerken: zu der Zeit konnte eine Auslastung eines Wasserwerkes des WVU I über 10 % hinaus nicht realisiert werden
- Leitungsverlegungen auf der Grundlage von unzureichenden Rohrnetzberechnungen
- umfangreiche Rohrnetzerneuerungsmaßnahmen, insbesondere im Bereich der HA
- Mehraufwendungen für eine Talsperre (2008: etwa 200 T€/a oder 0,06 € je m^3)
- Verlustvorträge aus Vorjahren müssen ausgeglichen werden
- Höhere Fremdverschuldung des WVU I:
  - Quote des wirtschaftlichen Eigenkapitals WVU I 21,40 %
  - Quote des wirtschaftlichen Eigenkapitals WVU II 58,90 %
- Mitarbeiterzahl und daraus resultierende Personalkosten (siehe auch unten)
- Weitere Mehrkosten an vielen verschiedenen Stellen, die nur über einen längeren Zeitraum hinweg abgebaut werden können, beispielsweise:

[8] ATT/BDEW/DBVW/DVGW/DWA/VKU, 2011, S. 27

  - übertarifliche Zahlung von Erschwerniszuschlägen (ca. 22 T€/a)
  - zusätzliche Altersvorsorgeleistungen (rund 75 T€/a)
  - Unterschlagung (300 – 400 T€ sind aufgedeckt)
  - teure Verträge z.B. über Leasing von Kfz und Blumen
  - etc.
- aus der Vergangenheit übernommene nachteilige Kostenstruktur:
  Aus dem direkten Vergleich der Jahresabschlusszahlen 2008 des WVU I und des WVU II kann hergeleitet werden, dass das WVU I mit historisch bedingten, erheblichen Kostennachteilen belastet war. Sicherlich sollten hier nicht „Äpfel mit Birnen“ verglichen werden. Die nachfolgenden Zahlen sind daher wegen der unterschiedlichen Versorgungsaufgabe gewichtet (also bspw. unter Berücksichtigung von Einwohnerzahlen / Mitarbeiter pro 1000 Einwohner usw.):

Mehraufwand WVU I gegenüber WVU II	*absolut (gewichtet)* [9]	*Spezifisch bei 3,5 Mio. m³*
Personalaufwand	787.000,00 €	0,22 € je m³
Abschreibungen	225.000,00 €	0,06 € je m³
Zinsaufwendungen	606.000,00 €	0,17 € je m³
Gesamt	1.618.000,00 €	0,45 € je m³

  Nachteile im Bereich der Personalkosten (1,3 Mio. € x 60 % = 787.000 €) ergeben sich aus der in der Vergangenheit aufgebauten und gegenüber dem WVU II höheren Personalstärke und auch aufgrund spezifischer, höherer Eingruppierungen.
  Die höheren Abschreibungen (375 T€ x 60 % = 225 T€) und Zinsen (1,01 Mio. € x 60 % = 606 T€) stellen den Kapitaldienst für die nahezu doppelt so hohen Anschaffungskosten des WVU I für das Anlagevermögen (unter Einbeziehung der eigentlich seit Jahren unter Aufwand einzuordnenden Rohrnetzerneuerungsmaßnahmen) dar.
  Der geringere Umfang des Anlagevermögens beim WVU II und die niedrigen durchschnittlichen Kosten (Baukosten und Erneuerung) lassen darauf schließen, dass das WVU II Leitungsnetzerneuerungen direkt als sofort abzugsfähigen Aufwand behandelt. Das WVU I hingegen muss die Erneuerungsmaßnahmen der Vergangenheit noch heute anteilig erwirtschaften.
  Darüberhinaus ist dem Anhang zum Jahresabschluss des WVU II zu entnehmen, dass Abschreibungen nach der degressiven Abschreibungsmethode verrechnet und damit ebenfalls Aufwendungen vorweggenommen wurden. Auch hier hat das WVU I mit seiner konservativen, linearen Abschreibung Belastungen in die Gegenwart/Zukunft verschoben.
  Ein erweiterter Preisvergleich ist gem. Abb. 3[10] dargestellt.

[9] Um eine angenäherte Vergleichbarkeit zu erreichen, wurde die absolute Differenz der Kosten vorsichtig mit 60 % angesetzt (ein ungünstigerer Ansatz von bis zu 75 % wäre auch denk- und vertretbar). Damit sollen unter anderem die um ca. 20 % größere Einwohnerzahl im Versorgungsgebiet des WVU I, Sonderaufgaben wie die Unterhaltung einer Talsperre und auch Unwägbarkeiten der auf Jahresabschlusszahlen ohne Detailanalyse beruhenden Aussagen berücksichtigt werden.
[10] HENNEKES, 2012

Wasserpreisvergleich umgerechnet auf einen 3,5-Personen Haushalt

Versorger	Netto-preis / m³	Brutto-preis / m³	Nettopreis für 156 m³	Bruttopreis für 156 m³	Netto-grundpreis / Jahr	Brutto-grundpreis / Jahr	Netto-kosten / Jahr	Brutto-kosten / Jahr	Verhältnis zum WVU II
	€	€	€	€	€	€	€	€	%
RWW 50/50 *5	1,26	1,35	197,17	210,97	197,17	210,97	394,34	421,94	193,76
Bornheim (Regionalgas EU)	1,45	1,55	226,20	242,03	123,60	132,25	349,80	374,29	171,88
Stadtw. Bad Münstereifel	1,26	1,35	196,56	210,32	144,00	154,08	340,56	364,40	167,33
WVU I	1,12	1,20	174,72	186,95	119,40	127,76	294,12	314,71	144,52
Stadtw. HS einschl. 1/3 Bäder	1,12	1,20	174,72	186,95	37,20	39,80	211,92	226,75	104,13
WVU II	0,92	0,98	143,52	153,57	60,00	64,20	203,52	217,77	100,00
TAV "BM"	0,67	0,72	104,52	111,84	90,84	97,20	195,36	209,04	95,99
TWV Stader Land	0,88	0,94	137,28	146,89	45,00	48,15	182,28	195,04	89,56
WVV Wesermünde-Süd	0,86	0,92	134,16	143,55	48,00	51,36	182,16	194,91	89,50
EWE BRV	0,82	0,88	127,92	136,87	49,20	52,64	177,12	189,52	87,03
WBV Harburg	0,77	0,82	120,12	128,53	48,00	51,36	168,12	179,89	82,61
WVV Wesermünde-Mitte	0,80	0,86	124,80	133,54	42,00	44,94	166,80	178,48	81,96
WAV Wesermünde-Nord	0,87	0,93	135,72	145,22	30,60	32,74	166,32	177,96	81,72
WV Wingst	0,78	0,83	121,68	130,20	42,96	45,97	164,64	176,16	80,90
TV Verden	0,80	0,86	124,80	133,54	38,40	41,09	163,20	174,62	80,19
WV Bremervörde (5,90 € Gg)	0,58	0,62	90,48	96,81	70,80	75,76	161,28	172,57	79,25
WZG Bayern inkl. Abw	0,81	0,87	126,36	135,21	30,00	32,10	156,36	167,31	76,83
WVV Land Hadeln	0,76	0,81	118,56	126,86	36,00	38,52	154,56	165,38	75,94
WBV Elbmarsch	0,72	0,77	112,32	120,18	42,00	44,94	154,32	165,12	75,83
WAV Osterholz	0,70	0,75	109,20	116,84	42,00	44,94	151,20	161,78	74,29
WV Bremervörde (4,- € Gg)	0,58	0,62	90,48	96,81	48,00	51,36	138,48	148,17	68,04
WVV Rotenburg-Land	0,60	0,64	93,60	100,15	42,00	44,94	135,60	145,09	66,63

Verband	Platzierung			WVU II Gesamt %
	Gesamt	Mengen-preis m³	Grundpreis	
WVV Rotenburg-Land	1	2	6	66,63
WAV Osterholz	2	4	6	74,29
WBV Elbmarsch	3	5	6	75,83
WVV Land Hadeln	4	6	3	75,94
WZG Bayern	5	11	1	76,83
WV Bremervörde	6	1	16	79,25
TV Verden	7	9	5	80,19
WV Wingst	8	8	10	80,90
WAV Wesermünde-Nord	9	14	2	81,72
WVV Wesermünde-Mitte	10	9	6	81,96
WBV Harburg	11	7	12	82,61
EWE BRV	12	12	14	87,03
WVV Wesermünde-Süd	13	13	12	89,50
TWV Stader Land	14	15	11	89,56
TAV Bourtanger Moor	15	3	17	95,99
WVU II	16	16	15	100,00
Stadtw. Heinsberg	17	17	4	104,13
WVU I	18	17	18	144,52
Stadtw. Bad Münstereifel	19	19	20	167,33
Bornheim (Regionalgas)	20	21	19	171,88
RWW	21	19	21	193,76

Abb. 3: Wasserpreisvergleich umgerechnet auf einen 3,5-Personen Haushalt

4. Rahmenbedingungen für die Wasserentgeltkalkulation

4.1 Rechtliche Rahmenbedingungen für die Wasserentgeltkalkulation

Zur Deckung ihrer Kosten sind sowohl privatrechtliche wie auch öffentlich-rechtliche Wasserversorger hinsichtlich der Erhebung von Entgelten an Vorschriften gebunden.

Im Bereich der öffentlich-rechtlichen Trinkwasserversorgung ergeben sich bei der Bildung von Gebühren folgende rechtliche Grundsätze, zum einen aus den Gebührenkalkulations- und -bemessungsvorschriften der Kommunalabgabengesetze (KAG), zum anderen aus den Gemeindeordnungen (GO) der Länder[11].
Nach dem Äquivalenzprinzip wird ein angemessenes Verhältnis zwischen der Leistung der Wasserversorgung und der entsprechenden Gegenleistung durch den Kunden/Letztverbraucher, also dem Entgelt verlangt.
Das Kostendeckungsprinzip[12] sieht vor, dass sämtliche Kosten der Wasserversorgung durch die zu erhebenden Gebühren abzudecken sind, wobei Unter- oder Überdeckungen langfristiger Natur unzulässig sind (Wie in diesen Fällen vorzugehen ist, ergibt sich aus den jeweiligen KAG der Länder). Ferner besagt das Kostenüberschreitungsverbot, dass die veranschlagten Gebühren die voraussichtlichen Gesamtkosten der WVU nicht überschreiten dürfen.
Schließlich verlangt das Gleichheitsprinzip eine Gleichbehandlung von vergleichbaren Sachverhalten, wodurch eine willkürliche Ungleichbehandlung der Kunden bzw. von Kundengruppen ausgeschlossen werden soll.
Speziellere Regelungen ergeben sich aus den jeweiligen KAG der Länder, nach denen die gebührenfähigen Kosten nach dem betriebswirtschaftlichen Kostenbegriff subsumiert werden: regelmäßige Aufwendungen für Verwaltung und Unterhaltung (Betriebs-, Hilfs- und Rohstoffe, Personal), Entgelte für fremde Dienstleistungen, Abschreibungen von Anschaffungs- und Herstellungskosten oder Wiederbeschaffungs(zeit)werten[13], Steuern und Verzinsung des aufgewandten Eigen- und Fremdkapitals. Je nach gesetzlicher Vorgabe können Beiträge und ähnliche Entgelte bzw. Zuwendungen Dritter ausgeklammert werden. Die Kosten müssen für die Leistungserbringung notwendig sein; kalkulatorische Kosten[14] können angesetzt werden.
Die KAG geben bezüglich der Kostenermittlung einen Kalkulationszeitrahmen vor, der regelmäßig drei Jahre nicht überschreiten soll[15].
Vor dem Hintergrund des Wirklichkeitsmaßstabes hat die Veranschlagung der Gebühren im Grundsatz nach dem tatsächlichen Umfang der Nutzung der öffentlichen Wasserversorgungsinstallation zu erfolgen, ergo im Allgemeinen bei der mengenabhängigen Gebühr für den per geeichtem Wasserzähler festgestellten Wasserverbrauch. In sehr schwierigen oder wirtschaftlich unvertretbaren Fällen kann im Rahmen enger Vorgaben seitens der bundesdeutschen Rechtsprechung auch ein Wahrscheinlichkeitsmaßstab herangezogen werden, sofern kein klares Missverhältnis zur Inanspruchnahme der Einrichtung besteht.
Zwischen den diversen Regelungen der einzelnen KAG der Länder ergeben sich gravierende Unterschiede, so kann neben der grundsätzlich zu erfolgenden linearen Gebührenbemessung in Ausnahmefällen eine Degression oder Progression statthaft sein[16].
Im Bereich der privaten Wasserversorgung finden sich demgegenüber keine expliziten Regelungen. Das privatrechtliche Vertragsverhältnis unterliegt zwar den Bestimmungen der Verordnung über Allgemeine Bedingungen für die Versorgung mit Wasser (AVBWasserV); diese regeln jedoch ausschließlich der Wasserpreiskalkulation nicht direkt zurechenbare Details, wie z.B. Hausanschlusskostenerstattungen oder Mahn- und Verzugskosten. So finden die o.g. Gebührenkalkulations- und -bemessungsvorschriften der KAG weder unmittelbare noch entsprechende Anwendung beim privatrechtlichen Sektor der Trinkwasserversorgung.

[11] BDEW/VKU, 2012, S.12
[12] WÖHE/DÖRING, 2008, S. 37
[13] JUNG, 2009, S. 1116
[14] JUNG, 2009, S. 1108
[15] vgl. hierzu eine Übersicht hinsichtlich der KAG der Länder, in: BDEW/VKU, 2012, S. 261
[16] BDEW/VKU, 2012, S.12

Aus der Rechtsprechung des BGH geht jedoch nicht nur hervor, dass die Entgeltrichtlinien der öffentlich-rechtlichen Wasserversorgung dementsprechend auf die privatrechtliche anwendbar seien, sondern auch und vor allem dass die vorgenannten Prinzipien des sog. öffentlichen Finanzgebarens – namentlich Äquivalenz-, Gleichbehandlungs- und Kostendeckungsprinzip – auf die Berechnung von Wasserpreisen übertragen werden können[17].
Die Unterschiede zwischen beiden Versorgungsarten lassen sich abschließend anhand folgender tabellarischer Übersicht[18] auf den Punkt bringen:

Privatrechtliche Wasserversorgung	*Öffentlich-Rechtliche Wasserversorgung*
▪ **Grundlage: AVBWasserV**	▪ **Grundlage: Satzung**
▪ **Kalkulationsgrundlage: keine; indirekt Gleichheitsgrundsatz und Verursachungsgerechtigkeit**	▪ **Kalkulationsgrundlage: Kommunal-abgabengesetze der jeweiligen Bundesländer (KAG)**
▪ **Preisaufsicht: § 315 und Kartellrecht**	▪ **Preisaufsicht: Kommunalaufsicht**
▪ **Wasserpreise (Baukostenzuschuss, Grundpreis, Arbeitspreis)**	▪ **Wassergebühren (Grundgebühr, Gebühr und Beitrag)**
▪ **BKZ kann nur einmalig erhoben werden**	▪ **Beitrag kann mehrmalig erhoben werden**
▪ **BKZ bis zu 70 % der Kosten für die Versorgungslage**	▪ **Beitrag bis zu 100 % der Kosten für die Versorgungslage**
▪ **Rechnungslegung (Preisrecht)**	▪ **Gebührenbescheid (Verwaltungsrecht)**
▪ **Sonderkunden sind möglich**	▪ **i. d. R. keine Sonderkunden möglich**
▪ **Zahlung einer Konzessionsabgabe (KA) an die Kommune**	▪ **i. d. R. keine KA an die Kommune**
▪ **Kein Anschluss- und Benutzungszwang**	▪ **Anschluss- und Benutzungszwang**

4.2 Betriebswirtschaftliche Rahmenbedingungen für die Wasserentgelt-kalkulation

Neben den rechtlichen existieren auch betriebswirtschaftliche Grundsätze, die Anwendung auf die Wasserversorgung finden.
Im Zuge der Unterschiede zwischen Finanzbuchhaltung einerseits und Kostenrechnung andererseits darf der Hinweis auf die Abweichung von Aufwendungen zu Kosten nicht unterbleiben. Weder sind alle Aufwendungen Kosten im Sinne der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR), noch stehen allen Kosten der KLR entsprechende Aufwendungen der Finanzbuchhaltung gegenüber. Analog lässt sich dieser Grundsatz auch auf Erträge/Erlöse und Leistungen übertragen.
Generell spricht man bei Kosten vom bewerteten sachzielbezogenen Güterverzehr einer Rechnungsperiode. Nur jener Güterverzehr, der unmittelbar dem betrieblichen Sachziel, hier der Trinkwasserversorgung, zuzuordnen ist, fällt demnach unter den Kostenbegriff – nicht etwaige Aufwendungen z.B. für Bäderbetriebe.

[17] BDEW/VKU, 2012, S.12f
[18] ebenda, S. 11

Die gesamten Aufwendungen lassen sich folglich in neutrale und Zweckaufwendungen einteilen:

- Neutrale Aufwendungen stellen Aufwendungen dar, denen keine Kosten entsprechen oder denen Kosten in anderer Höhe gegenüberstehen.
  Zu den Aufwendungen, die keine Kosten markieren, gehören u.a. betriebsfremde Aufwendungen (z.B. Spenden für karitative Zwecke), während periodenfremde oder außerordentliche Aufwendungen (z.B. Stilllegung von Betriebsteilen) solche Aufwendungen darstellen, denen Kosten in anderer Höhe zuzuordnen sind.
- Zweckaufwendungen (bspw. Personalaufwand), auch Grundkosten genannt, sind grundsätzlich betrieblich, ordentlich und periodenecht und stellen unveränderte Kosten dar.

Jener Anteil der Kosten der neutralen Aufwendungen wird in der KLR als Anderskosten[19] berücksichtigt, die in anderer Höhe als die ihnen entsprechenden Aufwendungen vorliegen. Hierzu zählen kalkulatorische Abschreibungen und Steuern.
Stehen Kosten keinerlei Aufwendungen gegenüber, werden sie Zusatzkosten genannt, welche im Wesentlichen Eigenkapitalzinsen darstellen.
Beide zusammen, also Zusatz- und Anderskosten, werden auch kalkulatorische Kosten genannt und machen zusammen mit den aufwandsgleichen Kosten die für die Wasserentgeltkalkulation entscheidenden Gesamtkosten aus.
Diese Abgrenzung ist natürlich auch auf der anderen Seite, also bei Erträgen und Erlösen vorzunehmen:

- Ertragswirksame Erlöse, auch Grunderlöse genannt, sind zum Beispiel Standrohrmieten oder Inkassoerträge.
- Zusatzerlöse, denen keine Erträge zuzuordnen sind, liegen in diesem Kontext normalerweise nicht vor.
- Anderserlöse, denen Erträge in anderer Höhe gegenüberstehen, können bspw. Erträge aus der Auflösung von Zuschüssen für Investitionsmaßnahmen sein.

Darüberhinaus werden in der Betriebswirtschaftslehre zwei Basiskonzepte zur Unternehmenserhaltung unterschieden:
Ein möglicher Ansatz ist das Prinzip der Kapitalerhaltung, welches auf der Betrachtung der Kapitalseite beruht und auf den Erhalt des Gesamtkapitals abzielt. Die Nominalkapitalerhaltung verfolgt den Erhalt eines gleichbleibenden Kapitals (in Euro gemessen), wogegen die Realkapitalerhaltung den Erhalt der Kaufkraft des Unternehmenskapitals zum Ziel hat.
Ein anderer Ansatz, die Substanzerhaltung, stellt auf die Vermögensseite ab und damit auf den Güterersatz. Soll die Leistungsfähigkeit des Wasserversorgers bei der Wiederbeschaffung einer abgenutzten Anlage im Hinblick auf das Gesamtvermögen sichergestellt werden, spricht man von der Bruttosubstanzerhaltung; soll hingegen nur das vom Eigenkapital finanzierte Vermögen des WVU im Fokus stehen, kommt die Nettosubstanzerhaltung zum Zuge[20].
Die kalkulatorischen Kosten hängen in großem Maße von der Wahl der Konzeption ab und können ihrerseits einen wesentlichen Anteil an den Gesamtkosten ausmachen, was der hohen Kapitalintensität der Trinkwasserversorgung geschuldet ist.
Im Zuge der Wasserentgeltkalkulation rücken vornehmlich die folgenden kalkulatorischen Kostenarten in den Vordergrund:

- Kalkulatorische Abschreibungen spiegeln im Gegensatz zu den bilanziellen Abschreibungen, die sich an handels- und steuerrechtlichen Vorschriften orientieren müssen, den wirtschaftlichen Werteverzehr wider. Sie stellen neben den Zinsen aufgrund des großen Anlagebestandes von WVU wichtige Kostenarten dar und wirken sich somit deutlich auf die Preiskalkulation aus.

[19] SCHIERENBECK, 2003, S. 517
[20] BDEW/VKU, 2012, S. 18

- Kalkulatorische Eigenkapitalzinsen werden auf der Grundlage des im Unternehmen gebundenen betriebsnotwendigen Kapitals errechnet.
  Das betriebsnotwendige Kapital ergibt sich aus dem betriebsnotwendigen Vermögen (Anlagevermögen und Umlaufvermögen) verringert um das Abzugskapital (Rückstellungen, Vorauszahlungen, Anzahlungen, BKZ, etc.)[21].
  Das Erfordernis der Eigenkapitalverzinsung kann mit den sogenannten Opportunitätskosten erläutert werden. Hierunter fallen nicht realisierte Gewinne einer Handlungsalternative, wie die Anlage des Eigenkapitals am Kapitalmarkt zum Kapitalmarktzins. Unter kapitalmarkttheoretischen Aspekten entsteht das relevante wirtschaftliche Risiko[22] der Wasserversorgung unabhängig vom Kapitalgeber, demnach auch für Kommunen. Würde auf den Ansatz dem Risiko angemessene kalkulatorische Eigenzinsen zu veranschlagen verzichtet, fände eine darin liegende Verlagerung des angesprochenen Risikos vom Nutzer der Wasserversorgung auf den Steuerzahler statt, da dieser für aufgenommene oder nicht beglichene Schulden des kommunalen WVU aufkommen muss. Letztlich wird durch die Berücksichtigung kalkulatorischer Eigenkapitalzinsen der Wert der Handlungsalternativen des im WVU eingesetzten Kapitals dargestellt und ermöglicht neben anderen Gesichtspunkten einen Vergleich unterschiedlich finanzierter Betriebe in Bezug auf ihre Ertragskraft[23].
- Kalkulatorische Steuern könnten angesetzt werden, wenn ein zu versteuerndes Ergebnis aufgrund von kalkulatorischen Überschüssen (Kosten im Wasserentgelt > handelsrechtliche Aufwendungen) vorliegt. Zwar ist die in Frage kommende Körperschaftsteuer wohl nicht ansatzfähig[24], allerdings die Gewerbeertragsteuer in jedem Fall.
- Kalkulatorische Konzessionsabgaben dürfen nur dann angesetzt werden, wenn sie auch tatsächlich gezahlt werden, wobei entsprechende vertragliche Regelungen einzuhalten sind.
- Kalkulatorische Wagnisse dienen dem Ausgleich von Risiken für nicht versicherbare oder nicht versicherte Einzelwagnisse (z.B. Anlagewagnisse) und sind nur dann ansatzfähig, wenn die Ursache ihrer Erstehung ausschließlich in außergewöhnlichen Ereignissen liegt[25].

5. Berechnung der Wasserentgelte

Bei der Ermittlung der Trinkwasserpreise sind diverse Aspekte zu beachten:
- Nach dem Gleichbehandlungsprinzip sind Benachteiligungen einzelner Kundentypen oder Ausnahmefälle zu vermeiden.
- Nach dem Äquivalenzprinzip sollte die Preisbildung für alle Kundengruppen verursachungsgerecht durchgeführt werden, um eine Subventionierung der einen durch die andere(n) auszuschließen.
- Nach dem Kostendeckungsprinzip sollen die Preise die Kosten decken[26].

Die Zusammensetzung der Trinkwasserentgelte umfasst i.d.R. einen Arbeitspreis in €/m^3 und einen Grund- oder Mindestpreis in €/Tag, €/Monat oder €/Jahr.
Der Kostenträger des mengenabhängigen Arbeitspreises ist die verbrauchte Mengeneinheit, also normalerweise m^3, während die mengenunabhängigen Grundpreise folglich auf andere Kostenträger (z.B. Wasserzähler oder Wohnungseinheiten) abgestellt werden müssen.

[21] Basierend auf Berliner Wasserbetriebe, Grundlagen der Tarifkalkulation, 2007
[22] MACHARZINA/WOLF, 2008, S. 669
[23] BDEW, Eckpunktepapier einer Wasserentgeltkalkulation, 2010
[24] BDEW/VKU, 2012, S. 33
[25] DRIEHAUS, 2010, Rdnr. 173 und 177
[26] vgl. VARIAN, 2007, S. 514f

Für jeden der Kostenträger sollte ein Mengengerüst angenommen werden, wobei entweder historische Werte, wie Verbrauchsmengen vergangener Abrechnungsperioden oder besser (aber auch ungenauer) Planwerte, wie geplante Verbrauchsmengen herangezogen werden.
Da die Entgeltkalkulation zeitlich der Leistungserbringung vorangeht, werden bei dieser Vorkalkulation Vermutungen geäußert, die von den tatsächlich anfallenden Kosten abweichen können. Um diese Abweichungen im folgenden Kalkulationszeitraum einfließen lassen zu können, wird eine Nachkalkulation vorgenommen[27], über die die Kostenüber- oder -unterdeckung nach dem Zeitpunkt der Leistungserbringung ermittelt und über den neuen Preis innerhalb von 24 Monaten regulär ausgeglichen wird[28].
Als Ausgangspunkt der eigentlichen Berechnung dient die Frage, wie hoch der Fixkostenanteil sein soll, der über den mengenunabhängigen Grundpreis gedeckt werden wird; Anhaltspunkt könnte die Hälfte der gesamten Fixkosten sein, wobei der Rest über den Arbeitspreis abzudecken wäre. Eine unterdurchschnittlich niedrige Deckungsquote birgt in sich die Gefahr einer Unterdeckung schon bei geringen Mengenabgaberückgängen[29].

5.1 Arbeitspreisberechnung

Neben den wesentlich aufwändigeren Optionen, den Arbeitspreis als Zonen- oder gestaffelten Preis zu ermitteln, lässt sich dieser auch mittels der simplen Divisionskalkulation errechnen. Innerhalb eines Zeitraumes angefallene Selbstkosten (variable Kosten + nicht durch den Grundpreis gedeckter Fixkostenanteil), durch die in dieser Zeit produzierte Gesamtmenge (abzüglich der Grundpreiserlöse) geteilt, ergeben die Stückkosten in € / m^3 und damit auch den identischen Preis in € / m^3. Hierbei sind Ist- oder Planwerte zu verwenden[30].

5.2 Grundpreisberechnung

Bei der Grundpreisberechnung kann eine Äquivalenzziffernkalkulation[31] zur Anwendung kommen, bei der zunächst ein Werteverhältnis anhand von Vergleichsziffern zwischen den Produkten einzurichten ist. Dieses Werteverhältnis zeigt die Herstellungskosten im Verhältnis zwischen verschiedenen Produkteinheiten auf, wobei hier Kostenunterschiede durch quantitativ oder qualitativ unterschiedlichen Anlagen- und/oder Materialeinsatz der im übrigen vergleichbaren Produkte entstehen.
Sowohl die Aufteilung der Vergleichsziffern auf Kostenträger als auch die Kalkulation des Grundpreises können sich nach den verschiedenen (Nenndurchflüssen bzw. Nennweiten und damit den kostentreibenden Faktoren der) Wasserzählergrößen richten; möglich wäre allerdings auch die Orientierung an den Kosten für Einbau, Betrieb und Wartung, die die jeweilige Zählerart verursacht.
Exemplarisch dargestellt wird die Äquivalenzziffernkalkulation anhand der folgenden Tabelle[32]:

[27] SCHIERENBECK, 2003, S. 685
[28] BDEW/VKU, 2012, S. 58
[29] ebenda, S. 59
[30] vgl. BDEW/VKU, 2012, S. 59
[31] vgl. JUNG, 2009, S. 1140
[32] vgl. BDEW/VKU, 2012, S. 60

Anzusetzende Fixkosten:					907.817,90 € (*VI*)
I	***II***	***III***	***IV = II x III***	***VII = VI:V***	***VIII = III x VII***
Zählerart	Anzahl	Äquivalenz-ziffer	Rechnungs-einheit	Wert der Äqui-valenzziffer	Grundpreis in € / Jahr
Qn 2,5	16.540	1	16.540	35,11	**35,11**
Qn 6	2.100	2,4	5.040	35,11	**84,25**
Qn 10	1.000	4	4.000	35,11	**140,42**
Qn 15	20	6	120	35,11	**210,63**
Ab Qn 15	20	8	160	35,11	**280,84**
Summe			25.860 (*V*)		

5.3 Preisfestlegung vor dem Hintergrund von Unternehmenszielen und sinkender Trinkwassernachfrage

Weitere einflussreiche Faktoren auf die Preisgestaltung neben den Kostenstrukturen haben die damit verbundenen Ziele und die Tatsache, dass der Trinkwasserkonsum nachlässt.

- betriebswirtschaftlich betrachtet sticht das Ziel der vollständigen und sicheren Kostendeckung hervor. Dieses lässt sich am ehesten durch eine Preisgestaltung, die sich hinsichtlich des Grund- und Arbeitspreises so nah wie möglich am Verhältnis zwischen fixen und variablen Kosten orientiert, realisieren.
- kundenbezogene Ziele hängen eng mit den Aspekten Sozialverträglichkeit und ökologisches Bewusstsein zusammen. Einerseits sorgt ein dominierender Grundpreis bei einer größeren finanziellen Belastung für weniger leistungsstarke Kunden für eine Abbildung der vergleichbaren Vorhalteleistung durch die Preise; andererseits kann bei einem dominierenden Arbeitspreis das Nutzungsverhalten des Kunden dessen Kosten stark beeinflussen, also werden Anreize zum Wassersparen geschaffen[33].
  Daneben sorgt ein verhältnismäßig hohes Grundentgelt im Gegensatz zu einem hohen Mengenpreis für eine Minderbelastung z.B. für eine 5-köpfige Familie.
- ökologische Ziele lassen sich mithilfe der Tarifgestaltung umsetzen – so kann ein entsprechendes Entgelt auf die Knappheit des Gutes Trinkwasser und damit auf nachhaltigen Umgang und effizienten Einsatz dieser Ressource hinweisen – respektive führen. Dass gebrauchsabhängige Preismodelle in der öffentlichen Meinung als ökologisch wertvoll beurteilt werden, lässt sich angesichts der Tatsache, dass die öffentliche Wasserversorgung lediglich 2,7 % sämtlicher Wasserressourcen Deutschlands nutzt und diese wieder in den Kreislauf zurückführt, nur schwer aufrechterhalten[34].
- Ferner kann mittels einer höheren Grundgebühr gegenüber einem höheren Mengenpreis der weiteren Pro-Kopf-Reduzierung entgegengewirkt werden. Ein weiteres Absinken erhöht den Spülaufwand für Trink- und Abwasserleitungen, ebenso ist es aus trinkwasserhygienischen Gründen zu bevorzugen und insbesondere bei einer langen Netzstruktur zwingend notwendig und letztlich dient es den Ansiedlungen von Gewerbe und Industrie.

[33] vgl. BDEW/VKU, 2012, S. 61
[34] ATT/BDEW/DBVW/DVGW/DWA/VKU, 2011, S. 67

- die sinkende Trinkwassernachfrage in Deutschland[35] stellt insofern für die Wasserwirtschaft ein Problem dar, als die mengenunabhängigen, fixen Kostenanteile i.d.R. vier Fünftel der Gesamtkosten ausmachen und demgegenüber die Tarifgestaltung der WVU davon teilweise stark abweichen, in dem hier die mengenabhängigen Arbeitspreise den Mammutanteil am Gesamterlös ausmachen. Diese Diskrepanz kann bei sinkender Nachfrage zu einer Unterdeckung der ansatzfähigen Kosten führen, welche wiederum nur durch eine Preiserhöhung oder Optimierung der entsprechenden Kosten kompensiert werden könnte[36].

Zusammenfassend lässt sich in Bezug auf die Preisgestaltung festhalten, dass aus unternehmerischer Sicht die Entgeltstruktur dem Verhältnis von fixen zu variablen Kosten angepasst werden sollte, um Nachfrageschwankungen kostendeckend hinnehmen zu können. Dem entgegen stehen können politische oder kundenorientierte Aspekte hinsichtlich Ökologie, Nachhaltigkeit und Sozialverträglichkeit.

6. Praxisbeispiel: Umstrukturierung des Wasserentgeltes hin zum Systempreis durch die Rheinisch-Westfälische Wasserwerks-gesellschaft mbH (RWW)

Vor dem Hintergrund sinkender Absatzmengen bei in etwa gleichbleibenden Kosten und einem damit verbundenen „Teufelskreis“ aus sich gegenseitig verstärkendem Sparkreislauf und Preisspirale hat die RWW den Entschluss gefasst, ein neues Tarifmodell einzuführen, und zwar auf der Grundlage eines Systempreises.
Als Grundlage dieser Neuorientierung dienten vor allem zunächst die Analyse von Struktur- und Kundendaten und daran anschließend die darauf aufbauende Datenbasis; während des gesamten Prozesses sollte dieser mit geeigneten Methoden jederzeit transparent an die öffentlichen Stellen kommuniziert werden[37].
Die Ziele eines neuen Tarifs ergaben sich für die RWW aus Sicht des Wasserversorgers, der Anteilseigner und der Öffentlichkeit wie folgt:

- Der neue Tarif muss das Dilemma aus Sparkreislauf und Preisspirale, welches auch andere Wasserversorger betrifft (s. folgende Tabelle[38]), durchbrechen.

Stand: Nov. 2011	B	HH	M	K	F	S	Gelsen-wasser	RWW	DO	E	D
Grundpreis/Monat (Qn 2,5) in€	ab 1,44	4,98	6,87	9,57	4,80	3,53	13,64	14,10	14,28	14,22	6,69
Mengenpreis pro m^3 in €	2,17	1,64	1,58	1,61	1,66	2,34	1,56	1,62	1,68	1,88	1,79
Gesamtbelastung in € p.a. (150 m^3, Qn 2,5)	349	306	319	356	307	393	398	412	423	453	349
Anteil Grund- an Gesamtpreiseinnahmen (150 m^3, Qn 2,5)	7%	20%	26%	32%	19%	11%	42%	41%	41%	38%	23%

- Die Entgeltstruktur soll derart aufgebaut werden, dass Anreize zu fortschreitendem Wassersparen minimiert werden, wozu eine Aufarbeitung der Nachfrageentwicklung hinsichtlich Demografie, technologischem Fortschritt und Wasserpreis unerlässlich ist.

[35] vgl. ATT/BDEW/DBVW/DVGW/DWA/VKU, 2011, S. 67
[36] vgl. BDEW/VKU, 2012, S. 63f
[37] vgl. OELMANN/GENDRIES, 2012, S. 820f
[38] vgl. OELMANN/GENDRIES, 2012, S. 821

- Das Tarifmodell muss eine Überwachung der Einnahmen-/Ausgabenentwicklung gewährleisten, um eventuelle Differenzen nach der Umstellung ausgleichen zu können.
- Der neue Tarif muss transparent und damit dem Kunden (und anderen) gegenüber vermittelbar sein.
- Die Entgeltstruktur soll eine hohe Rechtssicherheit aufweisen.
- Bei der Entwicklung sollen frühzeitig die verschiedenen Gruppen miteinbezogen werden, um größtmögliche Akzeptanz zu generieren.
- Die Tarifmodellumstellung könnte dazu genutzt werden, weitere Dienstleistungen, wie z.B. Baukostenzuschüsse, Hausanschlusskosten oder Aufwendungen für die Löschwasserversorgung preislich auf den Prüfstand zu stellen und in das neue Wasserentgelt miteinfließen zu lassen.

Ausgehend von Fragestellungen, wie z.B. jene, welche Kundengruppen sich hinter den einzelnen Zählern verbergen und wie diese auf Preisänderungen reagieren, und den entsprechenden Antworten darauf, wurden Kundengruppen festgelegt und diesen Kosten zugeordnet, um den finanziellen Rahmen für die Umstrukturierung festzulegen und die späteren Be- bzw. Entlastungen im Zuge der Umstellung rechtfertigen zu können.
Als Nächstes wurden mittels Datenerhebungen, die durch festgelegte Bestimmungsfaktoren über drei Jahre hinweg hinsichtlich des Nachfragerückgangs ausgewertet worden waren, Ergebnisse generiert, die wiederum mit soziostrukturellen, bauwirtschaftlichen, klimatologischen und volkswirtschaftlichen Daten verknüpft wurden[39].
Daraus resultierten folgende Ergebnisse bezüglich der Ursachen für den Nachfragerückgang:

- 20 % demografische Entwicklung
- 60 % technologische Entwicklung
- 20 % steigende (variable) Preise

Diese Resultate verdeutlichen, dass etwa 80 % des Nachfragerückgangs außerhalb der Kontrollmöglichkeiten der RWW liegt. Hieraus lässt sich wiederum ein erster Anhaltspunkt für die politische und öffentliche Diskussion anführen: Eine mögliche Tarifumstellung führt kaum zu einer intensiveren Wasserverschwendung.
Des Weiteren muss mittels der Kommunikationswege ein Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Neustrukturierung des Wasserentgeltes vor dem Hintergrund der Schere zwischen Kosten und Erlösen geschaffen werden. Bei der RWW haben sich hierfür u.a. Informationsveranstaltungen wie ein „Wassertag“ oder „Wasserforum“, eine Kampagne „Wir bewegen Wasser“ oder eine Informationsbroschüre als äußerst nützlich erwiesen.
Projektbegleitend ist bei der Neugestaltung eines Tarifmodells juristische Fachkompetenz dringend zu empfehlen.
Bei der Einführung des neuen Tarifmodells empfiehlt es sich, seitens des Wasserversorgers über die Umstellungseffekte in Bezug auf Be- und Entlastungen für die jeweiligen Kunden(gruppen) gänzlich im Bilde zu sein[40].

7. Zusammenfassung/Fazit

Aufgrund des steigenden öffentlichen Interesses an der Trinkwasserversorgung und dem damit verbundenen Liberalisierungsdruck sollte schon im eigenen Interesse der Wasserversorgungsunternehmen eine transparente, auf betriebswirtschaftlichen Grundsätzen beruhende Wasserentgeltkalkulation angestrebt werden.
Dies führt einerseits zu einem nachvollziehbaren Preisgefüge als Grundlage für die Aufrechterhaltung der hohen Qualität unseres Trinkwassers bei gleichbleibend im Fokus

[39] vgl. OELMANN/GENDRIES, 2012, S. 824
[40] vgl. OELMANN/GENDRIES, 2012, S. 826

befindlicher Nachhaltigkeit, andererseits zu einem objektiven Preisvergleich zur Darlegung der Ursachen gerechtfertigter Preisunterschiede.
Sowohl die Kalkulationsart als auch unternehmensspezifische Belange lassen eine Kostenspreizung von über 100 % erkennen. Insofern sind für einen objektiven Preisvergleich einerseits eine gleiche Kalkulationsart und andererseits gleiche Randbedingungen erforderlich.
Diesbezüglich ist also eine „Gleichschaltung“ bei der Kalkulation als auch eine Gewichtung der Randbedingungen zwingend notwendig.

8. Literaturverzeichnis

Bücher:

1. DRIEHAUS (Hrsg.). Kommunalabgabenrecht. Loseblattkommentar, Stand März 2010. Herne: NWB Verlag
2. JUNG, H. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 11. Auflage. München: Oldenbourg Verlag, 2009
3. MACHARZINA, K. u. WOLF, J. Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis. 6. Auflage. Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage, 2008
4. SCHIERENBECK, H. Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. 16. Auflage. München/Wien: R. Oldenbourg Verlag, 2003
5. VARIAN, H.R. Grundzüge der Mikroökonomik. Studienausgabe. 7. Auflage. München/Wien: R. Oldenbourg Verlag, 2007
6. WÖHE, G. u. DÖRING, U. Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 23. Auflage. München: Franz Vahlen Verlag, 2008

Zeitschriften, Studien und sonstige Veröffentlichungen:

1. ATT u. BDEW u. DBVW u. DVGW u. DWA u. VKU. 2011. Branchenbild der deutschen Wasserwirtschaft. Bonn: wvgw Wirtschafts- und Verlags-gesellschaft Gas und Wasser mbH, 2011
2. BDEW u. VKU. 2012. „Leitfaden zur Wasserpreiskalkulation“. Gutachten „Kalkulation von Trinkwasserpreisen“. Bonn: wvgw Wirtschafts- und Verlagsgesellschaft Gas und Wasser mbH, 2012
3. BDEW. Kundenbilanz des BDEW. Transparenzinitiative der Wasserwirtschaft, August 2011
4. BDEW. Eckpunktepapier einer Wasserentgeltkalkulation, 2010
5. Berliner Wasserbetriebe, Grundlagen der Tarifkalkulation, 2007
6. Oelmann, M. u. Gendries, S. , Auf dem Weg zu einem neuen Tarifmodell in der deutschen Wasserversorgung. in: gwf-Wasser | Abwasser. Oldenbourg Industrieverlag München, Ausgabe 7-8/2012

Weitere Quellen:

1. HENNEKES, G. Vortrag innerhalb der Verbandsversammlung des WV Bremervörde vom 12.01.2012

METÓDY ZÁŽITKOVEJ EDUKÁCIE V PRÍPRAVE BUDÚCICH MANAŽÉROV

EXPERIENTIAL LEARNING METHODS IN THE EDUCATION OF MANAGER´S ADEPTS

Slávka Hlásna *

Abstrakt: V predkladanom príspevku venujeme pozornosť možnostiam využitia konkrétnych metód a organizačných foriem zážitkovej edukácie v príprave budúcich manažérov aj z hľadiska možného konkrétneho prínosu pre jednotlivých účastníkov vzdelávania v budúcej praxi.

Kľúčové slová: príprava budúcich manažérov, zážitková edukácia, metódy zážitkovej edukácie

Abstract: In the contribution we focus attention to specific methods of experiential education of manager´s adepts and the specific individual benefits to learners in the future application practice.

Key words: education of manager´s adepts, experiential education, experiential methods of education

V súlade s Gyurák-Babelovou a Vaňovou (2008) a súčasne aj so Szarkovou (2008, 2010 a 2011), Nachtmanovou (2007, 2011), Joniakovou (2007, 2011) a Matkovčíkovou (2009, 2010, 2011) konštatujeme, že požiadavky na vzdelávanie a rozvoj manažérov sú určované predovšetkým potrebami praxe. Neustále zmeny v podnikateľskom prostredí si vyžadujú všestranný rozvoj osobnosti manažérov. Rôzne trendy vo vzdelávaní manažérov sú zamerané najmä na rozvoj tých kľúčových kompetencií, ktoré nie je možné rozvíjať tradičným spôsobom vzdelávania. Sú to najmä tie kompetencie, ktoré manažérom umožnia vyrovnať sa s častými a rýchlymi zmenami a riešiť rôzne nepredvídané problémy.

* PaedDr. Slávka Hlásna, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, Dolnozemská 1/A, 852 35 Bratislava 5, e-mail: slavka.hlasna@euba.sk

Podľa platných definícií sa zážitková edukácia dostáva do popredia najmä pri rozvoji osobnosti priameho účastníka vzdelávania a ako konštatujú Gyurák-Babelová a Vaňová (2008) zážitkové učenie sa teda dostáva do popredia najmä pri rozvoji individuálnej osobnosti manažéra a metódy využívané v zážitkovom učení sú zamerané najmä rozvoj tých kompetencií, ktoré zahŕňajú komunikáciu, vodcovstvo, zvládanie zmeny, motiváciu, strategické myslenie a pod. Pri zážitkovom učení sa často využíva interakcia členov skupiny, využívajúc ich vzájomnú interakciu, komunikáciu a skupinovú dynamiku. Vzdelávanie založené na zážitkovom učení je založené na vlastnom prežívaní a vlastnej skúsenosti a umožňuje trénovanie želaných spôsobilostí. Pojmy zážitková pedagogika, zážitkové učenie (sa), zážitkové vyučovanie, zážitková edukácia v angličtine nájdeme najčastejšie označované ako experiential education, experiential learning, outdoor education.

Greksáková (2010) konštatuje, že zážitkové vzdelávanie prechádza u nás rôznymi vývojovými fázami, a hoci dosiahlo istý status, ako na úrovni celospoločenského vnímania, tak aj na pôde odborno-profesijnej či akademickej, stále zostáva táto metóda ťažko uchopiteľná a opísateľná, a preto aj často nepresne chápaná. Aj Kapšová (2008) uvádza, že definícia zážitkovej pedagogiky sa stále vyvíja. Vzhľadom na viaceré prístupy a rôznorodosť používaných pojmov v iných jazykoch a krajinách je neustála potreba zjednotenia významov pojmov a ich obsahu. Možno tvrdiť, že sa v aplikácii zážitkovej pedagogiky uplatňujú a prelínajú mnohé alternatívne pedagogické smery. Základom zážitkového vzdelávania vo všeobecnosti je vlastná aktivita, prostredníctvom ktorej vychovávaný získava zážitky. Typickým pre zážitkovú edukáciu je zapojenie celého človeka, tým myslíme fyzicky, intelektuálne aj emočne vrátane pocitov a zmyslov, jeho predchádzajúcich skúseností ako aj následné spracovanie zážitku. Preto je takýto spôsob získavania poznatkov v oveľa väčšej miere dynamickým, vyžadujúcim si aktívne zapojenie zainteresovaných jednotlivcov. Takýto prístup je v opozite s tradičným spôsobom nadobúdania poznatkov, statické a pasívne preberanie poznatkov a skúseností v našom školstve sa teda javí v niektorých prípadoch ako oveľa menej efektívny spôsob vzdelávania. K učeniu dochádza až po preskúmaní a spracovaní skúsenosti, ktorú zážitok vyvolal. To v zážitkovej pedagogike znamená, že na nadobudnutie poznatku nestačí samotná aktivita, ale rovnako dôležitá je reflexia a následné upevnenie si nadobudnutého poznatku či skúsenosti (podrobnejšie pozri Colb´s learning cycle). Účastník má možnosť sabapoznania a rozvoja schopností spolupráce. Spoznáva vlastnú osobnosť v rôznych rolách poskytnutých v rámci tímovej práce, vedenia či riadenia ľudí. Veľmi cenným je rozvoj vzťahových, komunikačných zručností a riešenia problémov a konfliktov pomocou hrových aktivít a modelových situácií, do ktorých sa síce účastník v

bežnom živote môže veľmi ľahko dostať, ale tam nemá priestor a čas na analýzu a vyhodnotenie konania. V rámci programov je dôležitý rozvoj tolerancie a zodpovednosti, či už voči sebe, jednotlivcom alebo skupine. Pre učenie vo všeobecnosti ako aj pre prípravu hrového programu či zážitkových aktivít je vhodné zmapovanie štýlu učenia účastníkov a jeho premyslené uplatnenie v príprave a stanovení cieľov aktivít.

Ako podrobnejšie píše Jirásek (2006) v zážitkovej pedagogike chápeme zážitok iba ako prostriedok k dosiahnutiu stanoveného cieľa, pre zážitkovú pedagogiku je typické vsadenie zážitku do jeho širších súvislostí, teda nielen prežitie zážitku, ale predovšetkým poznanie cieľa, navodzovanie takých situácií, spracovanie zážitku a jeho pretransformovanie do skúseností, ktoré môžu byť opätovne použité.

Podľa Holeca a kol. (1994) zážitková edukácia pôsobí na rozvoj človeka v oblastiach:

- Intelektu (pamäť, pozornosť, vnímanie, logické myslenie, dôvtip, taktické myslenie, strategické uvažovanie, kombinačné schopnosti a pod.);
- Tvorivosti (predstavivosť, kreativita, fantázia, originalita, netradičné postupy a prístupy a pod.);
- Sociálnych zručností (komunikácia, kooperácia, tímová práca, argumentácia, diskusia, zodpovednosť, asertivita, empatia a pod.);
- Motoriky a pohybových schopností (rýchlosť, sila, fyzická vytrvalosť, obratnosť a pod.);
- Vôle (trpezlivosť, sebaovládanie, psychická vytrvalosť, odvaha a pod.);
- Sebaponímania (sebapoznanie, prekonávanie psychických bariér, sebadôvera, sebapresadzovanie, samostatnosť a pod.)

Greksáková (2010) vysvetľuje, že zážitkovo-skúsenostné učenie ako metóda je založená na jednoduchom princípe poučenia sa na základe prežitej skúsenosti. I keď je vo svojej podstate stará ako ľudstvo samo, v súčasnosti, vďaka tomu, že bola profesionálne uchopená a metodicky spracovaná odborníkmi z oblasti psychológie či pedagogiky, sa radí medzi moderné, inovatívne formy edukácie. Táto metóda je v kontraste s tradičnými výučbovými metódami zameranými na nadobúdanie informácií a faktov, ktorým chýba uplatňovanie aktívny metód výučby, akýsi znalostný, praktický základ vyučovania. Môže byť rovnako účinná v edukačnom pôsobení na malých školákov, vysokoškolských študentov, ako aj dospelých jedincov, vrátane vrcholových manažérov. Jej účinnosť sa dá vysvetliť tým, že je postavená na veľmi jednoduchom princípe, pričom tento je rozpracovaný do tréningovej

metódy, ktorá je praktická a pre účastníkov vzdelávania ľahko „stráviteľná“. I keď tradičné formy vzdelávania založené na prednášaní, memorovaní a klasickom skúšaní, majú v istých konkrétnych prípadoch svoje opodstatnenie a neodškriepiteľné miesto vo vzdelávacom systéme, je viac ako isté, že ich doplňanie modernými interaktívnymi vyučovacími metódami je nevyhnutnou objednávkou rýchlej a hektickej doby, v ktorej žijeme.

Metódy využívané v zážitkovom učení (sa)

Gyurák-Babelová a Vaňová (2008) konštatujú, že metódy využívané v zážitkovom učení sú zamerané najmä na využitie interakcie členov skupiny, využívajúc ich vzájomnú interakciu, komunikáciu a skupinovú dynamiku. Vzdelávanie založené na zážitkovom učení je založené na vlastnom prežívaní a vlastnej skúsenosti a umožňuje trénovanie želaných spôsobilostí. Z hľadiska aplikácie zážitkového učenia - aby bol proces učenia efektívny - musíme získavať informácie, zvažovať ako môžu ovplyvniť určité aspekty nášho života, porovnať ako súhlasia s našimi vlastnými skúsenosťami a premyslieť si, ako nám tieto informácie otvoria nové možnosti pre naše ďalšie konanie. Učenie si vyžaduje viac než rozprávanie a počúvanie. Pri zážitkovom učení integrujeme zmyslové vnímanie a myšlienkové procesy s tým čo cítime a ako sa pri tom správame a jednáme. Táto integrácia nám umožňuje, že nie sme len pasívni účastníci vzdelávania a na rozdiel od pasívneho prijímania informácií umožní rozvíjať mozgové funkcie a stimulovať zmyslové vnímanie. Toto integrovanie naučených nových poznatkov nás potom motivuje k tomu, aby sme naše nadobudnuté poznatky aj využili.

Podľa Kapšovej (2008) sa v aktivitách zážitkovej edukácie využíva široké spektrum hier. Podľa cieľa sa môžu deliť na:

- Inscenačné, pri ktorých sa účastníci dostávajú do situácií, kde sa stanú súpermi sami sebe.
- Tímové, hráči vystupujú sami za seba a pravidlá hry im umožňujú iba náhodné a krátkodobé stretnutia s ostatnými zúčastnenými, v niektorých hrách sa stávajú súčasťou tímu alebo hrovej jednotky.
- Simulačné, v ktorých je vytvorená situácia a atmosféra a umožňuje hráčom vstúpiť do rolí.

- Iniciatívne, ktoré majú jasne definovanú fyzickú alebo intelektuálnu úlohu, určenú pre jednotlivca alebo tím.
- Rolové, ktoré stavajú na sociálnych interakciách, z ktorých sa postupne formuje príbeh. Účastníci dobrovoľne vstupujú do rôznych rol a spoločne ich rozvíjajú.
- Psychologické, kladú na účastníkov vyššie emocionálne nároky. Ich súčasťou môže byť intenzívne vyjadrenie emócií, objavovanie hlbokých aspektov vlastnej identity alebo stvárňovanie vlastného správania.
- Sociodrámu, kde sa objavujú určité role, ale ťažiskom hry je skôr interakcia medzi jednotlivými rolami, ako „psychológia" jednotlivých postáv.
- Predkurzové, ktoré účastníci môžu hrať aj celé týždne pred začiatkom kurzu, napríklad formou robenia činnosti v rovnaký čas a robenia si poznámok z toho.

Existujú však aj kombinované formy hrových aktivít rovnako ako ne-hrové formy aktivít. Maziniová (2008) upozorňuje, že základom však vždy je dobre zvolená metodika, príprava a realizácia zážitkovej hry. Zážitková hra by nikdy nemala byť cieľom nášho snaženia, ale len prostriedkom na dosiahnutie cieľov. Dobrá zážitková hra oslovuje ducha a myseľ účastníkov, je šitá na mieru ich vyspelosti a intelektu, dáva účastníkovi informácie, kontext a spätnú väzbu k tomu, čo práve robia, vidia a skúšajú. V praxi to znamená, že každá zážitková hra má svoj úvod - môže to byť diskusia, výklad, prednáška a pod. Po úvode nasleduje samotná hra a po jej skončení reflexia na zažité, skúšané a videné.

Greksáková (2010) píše o metóde „Trial and error" teda riešení problémov cez pokusy a omyly, pričom uvádza, že učenie sa na vlastných chybách patrí k najelementárnejším formám učenia, je organizačne nenáročné a dostupné naozaj každému. Dôležité je, ako dokážeme túto skúsenosť reflektovať. Neexistujú dvaja ľudia, ktorí by ten istý zážitok vnímali úplne rovnako, preto na svoje chyby reagujú spravidla tromi spôsobmi: - Tú istú chybu opakuje znova a znova bez toho, aby sa z omylov poučil - Keď urobí chybu, je to pre neho natoľko traumatizujúce, že viac sa do podobného teritória neodváži vkročiť - Keď urobí chybu, poučí sa z nej a viac ju nezopakuje O skutočnom učení sa dá hovoriť len v poslednom prípade, keďže následné kroky vychádzajú z analýzy predchádzajúcich krokov a prijatia opatrení, ako rovnakým chybám v budúcnosti zabrániť. Aj šéf Sony Akio Morita svoje krédo neustále opakoval svojim robotníkom: nevadí, ak urobíte chybu, ale neurobte ju dvakrát (Greksáková, 2010).

V rámci zhrnutia dostupných, známych a odporúčaných aktivít zážitkového učenia (sa), zážitkového vyučovania/vzdelávania predkladáme nasledujúcu štruktúru:

1. **Aktivity vo vnútorných priestoroch** – sem zaraďujeme tie, pre ktoré je najideálnejšie miesto realizácie vo vnútorných priestoroch – učebne, seminárne miestnosti, triedy a pod.
2. **Aktivity vonku** - sem zaraďujeme tie, pre ktoré je najideálnejšie miesto realizácie vo vonkajších priestoroch – príroda, ihrisko, tréningové pole a pod. (podrobnejšie pozri *Outdoor: nový trend v rozvoji manažérov na Slovensku.* Dostupné na: http://www.ibispartner.sk/sk/trening-rozvoj-a-vzdelavanie/ 448-outdoor-novy-trend-v-rozvoji-manazerov-na-slovensku).
3. **Kombinované aktivity** – sem patria aktivity, ktoré v sebe zahŕňajú úvodné inštruktážne, prípadne taktické stretnutie vo vnútorných priestoroch, realizačnú časť aktivity vo voľnej prírode a jej vyhodnotenie (často spojené s vyhodnotením pozorovateľov alebo videozáznamu) znova vo vhodných vnútorných priestoroch.

Nami podrobnejšie opisovanou skupinou edukačných metód sú interaktívne zážitkové aktivity – zážitkové/didaktické/tímové hry, hranie rolí, učenie sa riešením problému, prípadové štúdie, tímová práca, kooperatívne vyučovanie. Zdôvodnením navrhovaných preferovaných použitých metód sú tie skutočnosti, že zážitková pedagogika je považovaná za aktívny spôsobom učenia (sa) v skupinových aktivitách takým zručnostiam a kompetenciám – spolupráca, komunikácia, riešenie problémov, prispôsobenie sa, adaptácia na zmenené podmienky, začlenenie sa do rôznych skupín – ktorým je ťažké naučiť sa a vyskúšať si ich bez aktívnej účasti v skupine. Vo všeobecnosti vo vzdelávaní dospelých vychádzajú interaktívne zážitkové formy z princípu, že človeka efektívne rozvíja a učí predovšetkým to, čo si vyskúša v praxi, čo zažije „na vlastnej koži“ a „na nečisto“ si vyskúšajú rôzne situácie. Ondrušek - Labát (2007) v súvislosti s učením sa zážitkom uvádzajú napr. aj diskusné metódy, dramatizačné postupy a experienciálne metódy a hry. Andragogika považuje za najefektívnejšie formy učenia sa tímovú prácu a spoluprácu (Kosová, 2007). Podľa Palána (2002) alebo Tůmu (1987) tzv. inscenačné metódy, akými sú hranie rolí, či simulačné hry, patria k metódam vyššieho inovačného stupňa, ktorých základom je riešenie problému prostredníctvom cvičenia simulovaných situácií. Od ostatných metód sa odlišujú najmä dramatickým prezentovaním problémovej situácie, lebo účastníci sami hrajú úlohu zainteresovaných na riešení problému zúčastnených osôb. Účastník vzdelávania v žiadnom prípade nezostáva pasívny, musí svoju úlohu aktívne hrať, čím si utvára súlad medzi

myslením, konaním a cítením. Keď hovoríme o hraní rolí, môžeme povedať, že ide o „špeciálnu aplikáciu vzdelávacej metódy prípadových štúdií, kedy sa pri riešení problému prideľujú členom skupiny rôzne roly a pri riešení problému sa musia správať rovnako reálne, ako by sa správali ľudia, ktorých roly hrajú“ (Palán, 2002). Podľa Balogovej (2004) je ideálnu kombináciou 30 percent teórie a 70 percent interaktívnych zážitkových aktivít. V metódach postavených na zážitkovom učení účastník získava zručnosti a hodnoty prostredníctvom vlastnej priamej skúsenosti. Vychádzajú z teórie, že človek si zapamätá najlepšie to, čo zažije na vlastnej koži.

V rámci zhrnutia dostupných, známych a odporúčaných edukačných metód zážitkového učenia (sa), zážitkového vyučovania/vzdelávania za najdôležitejšie a najpoužívanejšie považujeme tieto:

1. **Hry** (zážitkové, didaktické, tímové a podobne) – tieto majú svoj úvod (diskusiu, výklad, prednáška, príbeh a pod), potom nasleduje realizovanie hry a po jej skončení je uskutočnená reflexia zážitkov, zmien v skupine, správania sa členov skupiny a pod. Didaktické hry sú charakteristické konkrétnou úlohou, presne vymedzenou štruktúrou a pravidlami, ktorými je usmerňovaná aktivita učiaceho sa. Prostredníctvom didaktickej hry sa zúčastnení hry učia nenútene, pretože umožňuje realizovať proces učenia nielen verbálnym a pojmovým učením, ale najmä senzomotorickým učením, emocionálnym učením, zážitkom, sociálnym učením i skúsenosťou.
2. **Situačná metóda** - účastníci dostanú opis situácie (najčastejšie) z bežného života (je potrebné zamedziť akémukoľvek komentáru zo strany zadávateľa alebo autora), ktorý obsahuje niekoľko úloh a nasleduje hľadanie riešenia, možností riešenia, riešení, východísk jednotlivo alebo v jednotlivých skupinách s tým, že účastníci sú postavení do situácie, kedy musia využiť predchádzajúce životné skúsenosti, vedomostí a pod. záverom použitia situačnej metódy je analýza jednotlivých riešení skupín, výber najideálnejšieho riešenia či postupu, ak je to možné. (podrobnejšie Orbánová, 2006)
3. **Inscenačná metóda** - príbehové dramatické aktivity – napr. hranie rolí, prípadové štúdie.., ktoré sú na rozdiel od situačnej metódy dynamické, založené na „inscenovaní“, hraní určitých úloh v danej situácii – môže mať podobu krátkych scénok, situácií, môže to byť príbeh s rozprávačom a podobne. Výhodou tejto metódy je, že môže v navodených, „umelo vytvorených“ podmienkach slúžiť ako

„nácvik“ zručností, potrebných v reálnych životných situáciách (podrobnejšie Harausová, 2011).

4. **Workshop**, ktorý ponímame ako komplex činností v skupine prostredníctvom využitia rôznych didaktických metód (mentálne mapovanie, brainstorming, brainwriting, ...) smerujúcich k dosiahnutiu spoločnému cieľa. Účastníci vzdelávacej aktivity prostredníctvom predchádzajúcich skúseností, vedomostí, poznatkov vlastných alebo ostatných členov skupiny a ich vzájomným zdieľaním a aktuálnej situácie sa dopracujú k nejakému pre nich užitočnému výsledku, výstupu, ktorý je použiteľný v ich vlastnej praxi (podrobnejšie http://mv-workshop.cz/workshop-definice/70).
5. **Kooperatívne vyučovanie** v tom zmysle, že medzi jednotlivými účastníkmi vzdelávacej aktivity existuje „pozitívna závislosť“ pri úspešnom splnení stanoveného cieľa v komplikovanejších prípadoch, zložitejších zadaniach a úlohách, kedy jednotlivec sám nie je schopný rýchlo a efektívne zadanie vyriešiť alebo splniť úlohu. Vtedy skupina musí „zmobilizovať“ svoj potenciál, jej členovia si vhodne zvolenou stratégiou rozdelia úlohy, pričom poverenie úlohou je adresné a každý nesie osobnú zodpovednosť za jej (ne)splnenie. Po ukončení prichádza k (seba)reflexii jednotlivých členov skupiny, ale aj skupiny ako celku. (Podrobnejšie dostupné na: http://edtech.kennesaw.edu/intech/cooperativelearning.htm)

Ak zhrnieme doposiaľ uverejnené teoretické východiská k danej problematike je možné konštatovať, že zážitkové učenie (sa) ako komplex edukačných činností:

- napomáha rozvoju osobnosti účastníka zážitkových činností,
- napomáha efektívnemu procesu učenia (sa),
- rozvíja kreativitu účastníka zážitkových činností,
- rozvíja schopnosti a zručnosti pracovať v tíme a pre tím,
- podporuje aktívnu účasť na dianí v skupine,
- umožňuje hľadanie nových a netradičných riešení,
- posilňuje najmä oblasť kooperácie s inými,
- napomáha vytváraniu a udržiavaniu neformálnych vzťahov v skupine ľudí,
- ovplyvňuje názory a postoje ľudí,
- podporuje sociálne učenie,
- sprostredkováva sebavýchovu, sebarozvoj a sebapoznanie.

Ciele prípravy budúcich manažérov

Aby bolo zážitkové vzdelávanie v ktorejkoľvek cieľovej skupine efektívne, malo by byť zamerané na budovanie konkrétnych a praktických schopností účastníkov vzdelávania. I pri zážitkovom vzdelávaní je totiž dôležitý najmä výsledok vzdelávania, aj keď miera efektivity, ako sme už uviedli je v zážitkovej edukácii vyššia. Cieľom prípravy (budúcich) manažérov je, podľa Gyurák-Babelovej a Vaňovej (2008), Szarkovej (2008, 2010, 2011), dopracovať sa k vyváženému profilu manažéra, ktorý využíva pri svojej práci tak „hard skills" ako aj „soft skills", pričom „hard skills" zahŕňajú napríklad používanie softvérových programov, využívanie rôznych postupov a metód, napríklad pri riadení projektov a „soft skills" predstavujú zručnosti, ktoré sú ťažšie definovateľné a nedajú sa jednoducho naučiť. Patria k takým charakteristikám osobnosti ako motivácia, etika práce, prezentačné a komunikačné zručnosti alebo asertivita. Práve rozvíjanie „soft skills" si však vyžaduje také metódy vzdelávania, ktoré sú založené na aktívnej účasti a reflektívnom porozumení.

Ako ďalej píšu Gyurák-Babelová a Vaňová (2008) v rámci prípravy budúcich manažérov je zážitkové učenie založené na skúsenosti, reflexii a abstrahovaní a plánovaním do budúcnosti akýmsi protipólom k štandardnému vzdelávaniu založenom na vysvetlení problematiky a jej následnom precvičovaní. Takáto interaktívna forma výučby môže študentov viac zaujať a motivovať. V rámci vyučovania je však dosť ťažko realizovateľné uskutočňovať zážitkové aktivity v prírode. Namiesto nich je možné využívať krátke interaktívne hry, ktoré pomôžu priblížiť preberanú látku a podporiť záujem o vyučovanú problematiku.

Pre ilustráciu pridávame stručný opis tréningového programu spoločnosti Develor, ktorá sa prostredníctvom zážitkového učenia v tomto programe zameriava na rozvoj firiem a jednotlivcov pri práci. Prostredníctvom tréningového programu, ktorý spája zážitkové učenie s projektovým manažmentom. Predstavuje možnosť skupinového učenia a praktického používania zručností nadobudnutých v minulosti a počas tréningu pri plnení reálnych pracovných úloh. Na tréningu účastníci riešia skutočné problémy, ktoré sa objavujú v rámci reálnych projektov, a zároveň vďaka vlastným zážitkom a spätnej väzbe od spolupracovníkov sebareflexívne rozvíjajú poznanie seba samých, svoju schopnosť riešiť problémy a svoje komunikačné zručnosti.

Pre koho a na aké účely je tréningový program určený?

Tréningový program predstavuje dobré riešenie pre stredný manažment, kľúčových zamestnancov, projektových manažérov a zamestnancov, ktorí často pracujú na projektoch a ktorých chce spoločnosť podporovať alebo rozvíjať v kritických situáciách. Vďaka zapojeniu kouča je možné zabezpečiť pre daného projektového manažéra jeho rozvoj, ktorý mu bude prispôsobený, t.j. bude vychádzať z toho, ako vedie ľudí, komunikuje a spolupracuje. Program zážitkového učenia môže predstavovať podporu aj pre pracovníkov, ktorí „sa už zúčastnili na tisícoch tréningov“, a preto je na vzbudenie ich záujmu potrebné použiť inú metódu.

Prínosy zážitkového učenia pre jednotlivcov a spoločnosť sumarizujú takto:

- rozvoj procesov profesionálnej a manažérskej spolupráce,
- zviditeľnenie výsledkov rozvoja pri každodennej práci,
- uvedomenie si silných stránok jednotlivcov a spoločnosti,
- rozvoj sebapoznania a manažérskych zručností pri práci na projektoch,
- posilnenie zručností potrebných na chápanie a ovplyvňovanie ostatných,
- preskúmanie a využitie intelektuálneho kapitálu skrytého v spoločnosti,
- vybudovanie silných vzťahov medzi účastníkmi.

Na záver konštatujú, že uvedená metóda vo svojej celistvosti zabezpečuje učenie účastníkov pomocou skutočných zážitkov v kombinácii s profesionálnou prácou. Skutočné zážitky sú zmesou poznatkov a inšpirácie, ktorá podporuje vedomú zmenu. (Dostupné na: http://www.develor.sk/develorsk/develorsk.news.page?nodeid=1521)

Záver

Mnohé edukačné aktivity, predmety vysokoškolského štúdia či rôzne ďalšie vzdelávacie aktivity v príprave budúcich manažérov sú vhodné na aplikáciu vhodných metód zážitkovej edukácie. Na základe priamych edukačných skúseností naše odporúčania smerujú k spoločnému plánovaniu výučby učiteľom a študentmi, trénerom, lektorom a účastníkmi na vzdelávacej aktivite, pričom zdôrazňujeme, že kvalitu výučby a edukačného pôsobenia -

a s tým súvisiacim uplatňovaním progresívnych a efektívnych edukačných metód - ovplyvňuje predovšetkým vzdelaný, tvorivo-humánny, skúsený učiteľ/lektor/tréner, s náležite vytvorenými pracovnými podmienkami, ktoré sa týkajú všetkých stupňov, druhov a typov škôl i vzdelávacích inštitúcií, firiem, ktoré sú plnohodnotne a kvalifikovane zapojené do takto zameranej edukácie.

Použité informačné pramene:

BALOGOVÁ, B.(2004): *Nový trend vo vzdelávaní dospelých.* Dostupné na: http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/novy-trend-vo-vzdelavani-dospelych.html [6.6.2012]

GREKSÁKOVÁ, T. (2010): *Zážitkové vzdelávanie ako moderná rozvojová metóda.* http://www.instore.sk/news/zazitkove-vzdelavanie-ako-moderna-rozvojova-metoda [28.5.2012]

GYURÁK-BABEĽOVÁ, Z.-VAŇOVÁ, J.(2008): *Zážitkové učenie vo vzdelávaní manažérov*. Dostupné na: www.mtf.stuba.sk/docs//internetovy_casopis/2008/3/vanova.pdf [28.5.2012]

HOLEC, O. et al. (1994): *Instruktorský slabikář*. Prazdninová škola Lipnice, 1994. ISSN 1210-5805.

JONIAKOVÁ, Z.(2007): Hodnotenie zamestnancov. In: *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Sprint – vfra, 2007. ISBN 978-80-89085-87-5

JONIAKOVÁ, Z.(2011): Zamestnanecké výhody a služby. In: *Personálny manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2006. ISBN 978-80-8078-391-4

JIRÁSEK, I.(2006): Zážitková pedagogika jako inspirace pro moderní vzdělávaní. In: *Moderní vyučování*, r. 2006, roč. 11, č. 5/2006, s.3-5. ISSN 1211–6858

KAPŠOVÁ, J.(2008): Zážitková pedagogika. In: *ZOOM*, č. 3, 2008. s. 4-6. ISSN 1336–4340

MATKOVČÍKOVÁ, N. (2009). Motivácia k stabilizácii mladých nadaných manažérov. In: Zborník z medzinárodnej odbornej konferencie. *Psychologické aspekty pôsobenia mladých nadaných manažérov.* Bratislava: Univerzita Komenského. ISBN 978-80-223-2705-3. S.89 – 102.

MATKOVČÍKOVÁ, N. (2010). Motivácia k stabilizácii mladých nadaných manažérov. In: *Ekonomika, financie a manažment podniku.* Zborník vedeckých príspevkov /elektronický zdroj/. – Bratislava: Fakulta podnikového manažmentu EU, 2010. ISBN 978-80-225-3097-2, s.1-13.

MATKOVČÍKOVÁ,, N. (2011). Motivation Of Managers Aimed At Their Retention In The Company . In: *Ekonomika, financie a manažment. Z*borník vedeckých príspevkov

/elektronický zdroj/. – Bratislava: Fakulta podnikového manažmentu EU, 2011. ISBN 978-80-225-3299-0.

MAZINIOVÁ, J.(2008): Zážitkové učenie vo výchove k ľudským právam. In: *ZOOM*, str. 16, č. 3, 2008. ISSN 1336–434

Memorandum o celoživotnom vzdelávaní sa, 2000. Dostupné na: http://www.minedu.sk/data/USERDATA/DalsieVzdel/VDOC/2000_memorandum_o_celozivotnom_vzdelavani.pdf [2.6.2012]

NACHTMANNOVÁ, O.(2007): Výber zamestnancov. In: *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Sprint – vfra, 2007. ISBN 978-80-89085-87-5

NACHTMANNOVÁ, Z.(2011): Získavanie zamestnancov. In: *Personálny manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2006. ISBN 978-80-8078-391-4

ONDRUŠEK,D.- LABÁT, V. (2007): *Tréning? Tréning. Učenie zážitkom*. PDCS, 2007. ISBN 978-80-969431-4-2

OROSOVÁ, R.(2011): *Zážitková pedagogika.* Prešov : UPJŠ, 1. vydanie, 2011, 130 strán, ISBN 978-80-7097-920-4

PALÁN, Z.(2002): *Výkladový slovník. Lidské zdroje.* Praha: Academie 2002. 283 s. ISBN 80-200-0950-7.

PORUBSKÁ G.-ĎURDIAK Ľ. (2005): *Manažment vzdelávania dospelých*. Nitra : SLOVDIDAC, 2005, 215 s. ISBN 80-969303-0-3.

SZARKOVÁ, M.(2008): *Komunikačné nástroje v systéme riadenia podniku*. Bratislava : Ekonóm, 2008. ISBN 978-80-225-2525-1

SZARKOVÁ, M. a kol.(2010): *Personálny marketing a personálny manažment.* Bratislava : Ekonóm, 2010. 200 s. ISBN 978-80-225-3049-1

SZARKOVÁ, M. (2011): *Komunikácia v manažmente*. Bratislava : Ekonóm, 2011. 270 s. ISBN 978-80-225-3251-8

TŮMA, M.(1987): *Metódy výchovy a vzdelávania dospelých*. Bratislava : Obzor 1987. 436 s.

Cooperative Learning. Dostupné na: http://edtech.kennesaw.edu/intech/cooperativelearning.htm [6.10.2012]

Outdoor: nový trend v rozvoji manažérov na Slovensku. Dostupné na: http://www.ibispartner.sk/sk/trening-rozvoj-a-vzdelavanie/ 448-outdoor-novy-trend-v-rozvoji-manazerov-na-slovensku [16.10.2012]

Workshop. Dostupné na: http://www.thefreedictionary.com/workshop [6.10.2012] a http://mv-workshop.cz/workshop-definice/70 [6.10.2012]

Zážitkové učenie: rozvoj firiem a jednotlivcov pri práci. Dostupné na: http://www.develor.sk/develorsk/develorsk.news.page?nodeid=1521 [16.10.2012]

RODINNÝ PODNIK – ŠECIÁLNA KATEGÓRIA VO SVETE PODNIKANIA
FAMILY BUSINESS – SPECIAL CATEGORY IN THE WORLD OF BUSINESS

Jana Hlaváčiková[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
family business, family enterprise, advantages family business, disadvantages family business

JEL Klasifikácia
M 19, M 21

ABSTRAKT
The issue of how to define a family business has received a great deal of attention in the family business literature. The family business is said to be a special kind of enterprise.The companies might have existed for generations or they might be new-founded companies. This article focuses on the differences of family firms comparing to non-family, advantages and disadvantages of family businesses.

ÚVOD

Rodinné podniky sú všade okolo nás, sú významnou hnacou silou mnohých národných ekonomík po celom svete. Rodinné podniky sú najčastejším typom podnikania takmer v každej krajine na svete. Tieto podniky môžu existovať po generácie alebo vznikajú ako novo-založené spoločnosti. Čo spája tieto, inak veľmi odlišné podniky, je ich spojenie s rodinou. Niektoré rodinné podniky sú úplne vo vlastníctve rodiny a väčšina zamestnancov sú rodinní príslušníci, ktorí sú aktívne zapojení do každodenného chodu firmy.

DEFINOVANIE RODINNÉHO PODNIKU

Nie sú jednoznačne stanovené kritériá pre označenie rodinného podniku. Či je daný podnik rodinným podnikom nezistíme podľa veľkosti (počet zamestnancov, veľkosť obratu a pod.), ani podľa jeho právnej formy, či odboru, v ktorom pôsobí. Jednotnú definíciu rodinného podniku v odbornej literatúre, či už domácej alebo zahraničnej, nenájdeme. V slovenskej literatúre sa pre definovanie rodinných podnikov vychádza aj zo spoločných charakteristík malých a stredných podnikov, ktoré sú identické pre rodinné podniky, a to:

a) forma vlastníctva,
b) spôsob riadenia firmy,
c) stupeň zapojenia členov rodiny do rodinného podniku,
d) spolupráca nasledujúcej generácie.

Strážovská (Strážovská, 2004, s. 45) uvádza nasledujúcu definíciu „rodinný podnik je definovaný ako podnik, v ktorom vlastníctvo – majetok ovláda jednotlivec alebo členovia rodiny spolu“.

Definícia podniku musí identifikovať jeho jedinečnosť (Chua et al., 1999, s. 22). Niektorí autori pri definovaní rodinných podnikov vychádzajú zo vzájomného vzťahu medzi rodinou a vlastníkmi:

[1] Ing. Jana Hlaváčiková, PhD., Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, jana.hlavacikova@euba.sk

1. rodina má vplyv na podnikateľskú stratégiu,
2. existuje rodinný vzťah medzi minulým a súčasným majiteľom,
3. dvaja alebo viacerí riaditelia sú členmi rodiny,
4. firma je vo vlastníctve aspoň dvoch generácií rodín.

Spoločnosť Messachusetts Mutual Life Company (Strážovská et. al., 2008, s. 10) považuje za rodinný podnik taký, ktorý spĺňa aspoň jedno z nasledujúcich kritérií:

- majiteľ považuje svoj podnik za rodinný,
- majiteľ má v úmysle odovzdať svoj podnik blízkemu príbuznému,
- okrem majiteľa pracuje ako riadny zamestnanec iný člen rodiny, ktorý je súčasťou každodenného riadiaceho procesu podniku.

V Holandsku sa za rodinný podnik považuje taký, ktorý spĺňa aspoň dve z nasledujúcich kritérií (Flören, 2002):

- viac ako 50 %-ný podiel vlastní jedna rodina,
- jedna rodina má rozhodovaciu právomoc nad podnikateľskou stratégiu alebo prevoditeľnosťou akcií,
- aspoň dvaja členovia predstavenstva pochádzajú z jednej rodiny.

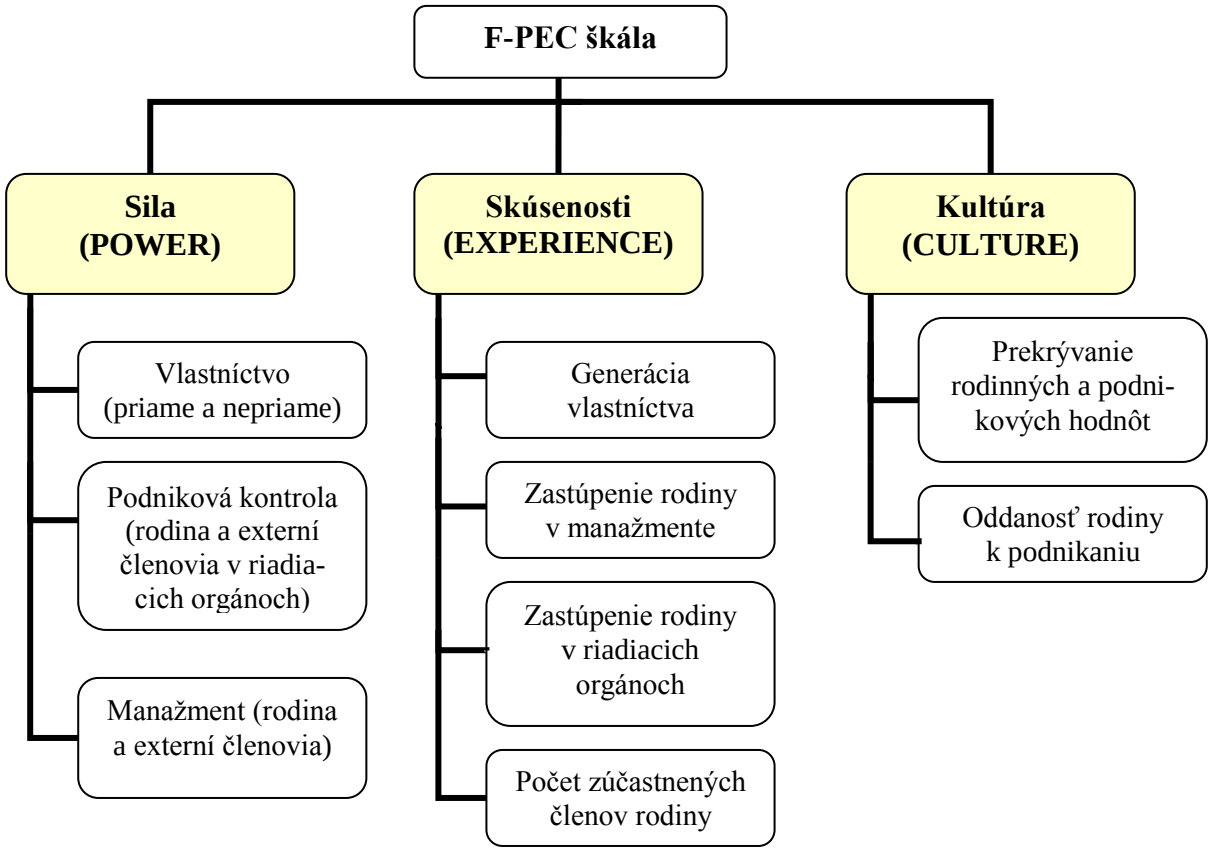
V roku 2008 realizoval v 33 európskych krajinách Rakúsky inštitút pre výskum malých a stredných podnikov prieskum rodinných podnikov (Overview, 2009, s. 10). Na základe výsledkov prieskumu a odporučenia expertnej skupiny prijala Európska komisia všeobecnú definíciu rodinného podniku. Firma, akejkoľvek veľkosti je rodinný podnik, ak:

a) väčšina rozhodovaní práv sú majetkom fyzickej osoby (osôb), ktorá založila firmu, alebo vo vlastníctve fyzickej osoby (osôb), ktorá získala základné imanie podniku, alebo vo vlastníctve ich manželov, rodičov, detí alebo zákonných dedičov detí,
b) väčšina rozhodovacích práv je priamych alebo nepriamych,
c) aspoň jeden člen rodiny alebo príbuzný je oficiálne zapojený do riadenia podniku,
d) spoločnosti obchodované na burze spĺňajú definíciu rodinného podniku, ak osoba, ktorá založila alebo získala spoločnosť (jej akcie) alebo jej rodinní príslušníci, alebo dedičia, vlastnia aspoň 25 % rozhodovacích práv vyplývajúcich z ich vlastníckeho podielu.

Podľa autorov Astrachan, Klein a Smyrnios sú dôležité tri faktory, ktoré umožňujú rozlíšenie rodinných podnikov. Vypracovali model F-PEC škály, zobrazený na obrázku 1 (Astrachan et.al., 2002, s. 52). Daný model charakterizuje rodinné podniky pomocou troch nástrojov:

- power – sila, vyjadruje schopnosť rodiny vplývať na podnik prostredníctvom vlastníckych vzťahov, vedenia a manažovania podnikových procesov. Nepriamy vplyv vo vedení a riadení vyjadruje členov v riadiacich orgánov, ktorí nie sú priamo členovia rodiny, ale sú menovaní prostredníctvom rodinných príslušníkov.
- experience – skúsenosti, zohľadňuje počet členov rodiny, ktorí v minulosti aktívne pôsobili v podniku, ale aj súčasný počet členov vo vedení podniku – aktivita v riadiacich orgánoch, alebo sa podieľajúcich na činnosti podniku. Skúsenosti autori považujú za osobitnú výhodu, ktorú majú rodinné podniky. Úroveň skúseností získaná z nástupníctva je najväčšia počas prechodu z prvej na druhú generáciu.
- culture – kultúra, vyjadruje prienik rodinných a podnikových hodnôt, a tiež oddanosť členov rodiny k podniku. Súčasťou kultúry podniku sú základné hodnoty kľúčových zamestnancov. Hodnoty „významných jednotlivcov“ sa prenášajú do vnútorných politických záležitostí, do spôsobov, akými sú riešené konflikty a do stupňa centralizácie resp. decentralizácie.

Obrázok 1



Sila uvedených troch prvkov nám naznačuje mieru zapojenia rodiny do podnikania.

ŠPECIFIKÁ RODINNÝCH PODNIKOV

Rodinné podniky sú veľmi silné spoločnosti, ktoré sa odlišujú od nerodinných najmä v oblasti interakcií podnikania, vlastníctva a rodinného systému. Tieto tri oblasti sa vzájomne prekrývajú. Nerodinné podniky predstavujú jednoduchú interakciu dvoch systémov: vlastníctva a manažmentu. Tabuľka 1 obsahuje niekoľko rozdielov, ktoré sú často uvádzané medzi rodinnými a nerodinnými podnikmi pre jednotlivé ekonomické kategórie. Avšak niektoré z uvedených kritérií nie sú všeobecne použiteľné.

Viacerí autori sa zhodujú v názore, že v rodinných podnikoch sa očakáva generačný prenos, aby podnikanie zostalo v rodine, a preto potenciálny nástupcovia získavajú potrebné manažérske zručnosti vrátane vodcovských schopností. Hlavným znakom rodinných podnikov je, že sú hlavným zdrojom príjmov pre rodinných príslušníkov. Ich konkurenčnou výhodou je často silný zmysel pre poslanie, zmysel pre sociálnu zodpovednosť na miestnej, regionálnej, národnej aj nadnárodnej úrovni. Rodinné podniku môžu mať určitú výhodu aj v získavaní zákazníkov. Dobrá povesť rodinného podniku závisí od kvality produktu, od poskytovania kvalitných služieb a rodinnej hrdosti. Tieto podniky sú charakteristické dlhodobým vlastníctvom, ako aj dlhodobou stabilitou riadiacich štruktúr a obchodných vzťahov. Rodinné podniky majú spravidla dlhšiu existenciu, ako podniky nerodinné, majú stabilnú kapitálovú štruktúru, ktorá vychádza najmä z rodinných financií. Vlastníci rodinných podnikov sú opatrnejší pri investovaní do rizikových projektov. K hlavným výhodám rodinného podnikania ďalej patria:

- nezávislosť,
- malá kapitálová náročnosť (na začiatku podnikania),
- vyššia dôvera a spoľahlivosť,
- zmysel pre sociálnu zodpovednosť,
- lepšia spolupráca,
- jednoduchšia komunikácia,
- lepšia informovanosť,
- zamestnávanie rodinných príslušníkov,
- súdržnosť členov rodiny - vernosť,
- zachovanie rodinného tajomstva,
- ponechanie zisku v rodine,
- zabezpečenie budúcnosti rodiny, odovzdanie podnikania ďalším generáciám,
- budovanie a zveľaďovanie majetku rodiny,
- flexibilita a jednoduchšie prispôsobovanie sa.

Tabuľka 1

	Rodinný podnik	**Nerodinný podnik**
Vlastníctvo	Koncentrované, založené na príbuzenstve	Rozptýlené, založené na nerodinných vzťahoch
Riadenie	Riadenie a kontrola zjednotené Vnútorná dominancia v predstavenstve Nepriehladnosť	Riadenia a kontrola oddelené Vonkajšie vplyvy vo vedení Transparentnosť
Zisky	Dôležité sú neekonomické prínosy Súkromné výhody pre rodinu Menšinoví vlastníci sú v nevýhode	Rozsiahle ekonomicky definované Žiadne súkromné výhody Menšinoví vlastníci sú chránení
Odmeňovanie	Na základe protekcie Na základe čiastkových kritérií	Na základe výkonnosti Na základe univerzálnych kritérií
Vzdelanie	Profesné – príprava na povolanie	Všeobecné Vysoká fluktuácia
Kariéra	Rodinní príslušníci Dlhodobá perspektíva	Platení manažéri Krátkodobá perspektíva
Manažment	Emociálne, intuitívne riadenie Brzdenie inovácií Orientácia na zisk Vzájomné vzťahy	Delegovanie na profesionálov Inovácie Formálne riadenie Kontrola

Spracované podľa : Stewart, A., Hitt, M. A. (Stewart, Hitt, 2011, s. 60)

Napriek nesporným výhodám majú rodinné podniky aj významné nedostatky, ktoré ich robia zraniteľnými. Medzi nevýhody rodinného podnikania môžeme zaradiť:

- previazanosť podnikania na rodinu,
- nedostatok času na rodinu – osobná obeť v prospech firmy,
- časté nezhody v práci, ktoré sa prenášajú do súkromného života (tichá domácnosť),
- obmedzený prístup k finančným zdrojom - nedostatok kapitálu,
- ručenie celým majetkom v prípade podnikateľa živnostníka,
- zaťaženie rodinného rozpočtu,
- nepravidelná mzda,
- rodinní príslušníci nemusia mať požadovanú kvalifikáciu,
- nedostatočné rozdelenie kompetencií vo firme,
- prípadný neúspech v podnikaní ovplyvní vzťahy v rodine.

TOP 100 RODINNÝCH PODNIKOV V EURÓPE

Spoločnosť CampdenFB (Top, 2012) zostavila zoznam 100 najlepších (meraných tržbami) rodinných podnikov v Európe, ktorý vyjadruje ich význam pre ekonomiku Európy. Tržby týchto podnikov tvorili v roku 2011 takmer 14 % HDP Európskej únie. V tabuľke 2 je spracovaný výber niektorých podnikov zo 100 najúspešnejších. Zostaviť uvedený zoznam, bolo dosť náročné a spojené s niekoľkými problémami, nakoľko je niekedy dosť ťažké zistiť vlastníkov, pretože firma je často vo vlastníctve viacerých holdingových spoločností a môže mať viac akcionárskych štruktúr.

Top 100 rodinné podniky v Európe 2012 **Tabuľka 2**

P.č.	Podnik	Rodina	Krajina	Odvetvie	Rodinné vlastníctvo
1	Volkswagen	Piëch/Porche	Nemecko	automobilový priem.	32,2 %*
2	Fiat&Fiat Industrial	Angelli	Taliansko	automobilový priem.	30 %
3	ArcelorMittal	Mittal	Luxembursko	oceliarne	40,83 %
4	BMW	Quandt	Nemecko	automobilový priem.	46,7 %
5	Metro Group	Haniel/Schmidt-Ruthenbeck	Nemecko	veľkoobchod	50,1 % (Haniel 34,24% Schmidt 15,77 %)
6	Schwarz Group	Schwarz	Nemecko	maloobchod	100 % *
7	PSA Peugeot Citroën	Peugeot	Francúzsko	automobilový priem.	25,2 %
8	Louis Dreyfus	Dreyfus	Holandsko	obch. dom	100 % * (61 % nadácia, 39% rod.príslušníci)
9	Aldi	Albrecht	Nemecko	supermarket	100 % *
10	Robert Bosch	Bosch	Nemecko	spotr. tovar a autodiely	92 % R. Bosch nadácia, 7 % Bosch rodina
20	IKEA	Kamprad	Švédsko	nábytok	40 % hlasovacie práva
22	L´Oréal	Bettencourt	Francúzsko	kozmetický priem.	30,8 %
25	Heineken	Heineken	Holandsko	pivovarníctvo	50,01 %
28	Sodexo	Bellon	Francúzsko	stravovacie služby	37,7 %
30	Henkel	Henkel	Nemecko	spotrebný a priemysel. tovar	53,21 %

* odhad

Podniky v tomto zozname predstavujú širokú škálu priemyselných odvetví. Viac ako tretinu podnikov uvedeného zoznamu Top 100 tvoria rodinné podniky najväčšieho európskeho hospodárstva - Nemecka. Ďalšie významné zastúpenie majú talianske rodinné

podniky, ktorých je 15. Francúzske rodinné podniky zastupuje 14 spoločností. Rodinné podniky z Veľkej Británie a Španielska tvoria v zozname iba 8 %.

Ako vidieť z uvedeného zoznamu, medzi rodinnými podnikmi sú aj veľké nadnárodné spoločnosti, ktoré zamestnávajú niekoľko tisíc zamestnancov. Spoločnosť Volkswagen, ktorá je na prvom mieste k 31.12.2011 zamestnávala vo svojich závodoch po celom svete (18 krajín v Európe a 9 krajín v Amerike, Ázii a Afrike) vyše 500 000 zamestnancov. Z toho v spoločnosti Volkswagen Slovakia, a.s., je zamestnaných 8 400 zamestnancov.

Oceliarenský gigant spoločnosť ArcelorMittal Holdingw AG (Corporate, 2012, s. 25), najväčšia hutnícka spoločnosť na svete, zamestnávala k 31. 12. 2011 viac ako 260 000 zamestnancov vo viac ako 60 krajinách sveta.

ZÁVER

Význam rodinných podnikov je nepopierateľný. Plnia dôležitú úlohu nielen preto, že prispievajú k rozvoju ekonomiky danej krajiny, ale prinášajú do podnikateľského prostredia dlhodobú stabilitu a zodpovednosť. V Európe, viac ako 80 % všetkých spoločností sú rodinné firmy. Celosvetovo u 65 % rodinných podnikov vzrástli tržby v roku 2011 v porovnaní s prvou polovicou roku 2010, pričom silný rast bol zaznamenaný najmä vo východnej Európe, v Latinskej Amerike a na Strednom východe.

POUŽITÁ LITERATÚRA

ASTRACHAN, J.H., KLEIN, S.B., SMYRNIOS, K.X. 2002. The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. In Family Business Review. Vol. 15, No. 1, 2002, s. 45-58.

Corporate Responsibility Report 2011. 2012 [online]. ArcelorMittal. Luxembourg. 42 s. [cit. 2012-11-5]. Dostupné na internete: <http://arcelormittal.com/corp/~/media/Files/A/ArcelorMittal/corporate-responsibility/publications-and-reports/archive/global-corp-resp-reports/ArcelorMittal-CR-Report-2011single.pdf>

CHUA, J.H., CHRISMAN, J.J., SHARMA,P. 1999. Defining the Family Business by Behavior. In Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 23, 1999.

FLŐREN, R.H. 2002. "Cijfers en feiten van het familiebedrijf: 10 jaar onderzoek naar familiebedrijven (Facts and figures of the family business: 10 years of research on family business)", BDO Accountants & Adviseurs, www.nyenrode.nl

Great European Family Firms, [online] [cit. 2012-10-24] Dostupné na internete: <http://www.fool.co.uk/news/investing/2012/08/15/great-european-family-firms.aspx>

Overview of Family Business Relevant Issues - Final Report 2009. Austrian Institute for SME Research. [online] 2009. 33 s. [cit. 2012-10-29]. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family_business_expert_group_report_en.pdf>

STEWART, a., HITT, M.A. 2011. Why Can´t a Family Business Be More Like a Nonfamily Business? Models of Professionalization in Family Firms. In Family Business Review, September 2011. Vol. 25, No. 1, s. 58-86.

STRÁŽOVSKÁ, Ľ., STRÁŽOVSKÁ, H., KROŠLÁKOVÁ, M. 2008. Podnikanie formou rodinných podnikov. Bratislava : Sprint dva, 2008. 240 s. ISBN 978-80-969927-0-6.

STRÁŽOVSKÁ, Ľ. 2004. Úspešnosť rodinného podnikania. In: Podniková revue, vedecký časopis Podnikovohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach. ISSN 1335-9746, 2004, roč. 3, č. 6, s. 43-54.

TOP 100 Family businesses in Europe 2012. [online]. CampdenFB, London [cit. 2012-10-24]. Dostupné na internete: <thttp://www.campdenfb.com/article/top-100-family-businesses-europe-1>

Volkswagen Group Mitarbeiter. [online] [cit. 2012-11-5]. Dostupné na internete: <http://geschaeftsbericht2011.volkswagenag.com/lagebericht/wertsteigerndefaktoren/mitarbeiter.html>

FINANČNÝ INFORMAČNÝ SYSTÉM VEREJNÝCH VYSOKÝCH ŠKÔL A SAP SLOVAK DEMO UNIVERSITY

FINANCIAL INFORMATION SYSTEM OF SLOVAK PUBLIC UNIVERSITIES AND SAP SLOVAK DEMO UNIVERSITY

Pavol Höfer[1]

KEY WORDS:

Financial Information System of Slovak Public Universities, Enterprise Resource Planning, ERP, SAP, SAP ERP, SAP Slovak Demo University, SAP SDU

JEL Classification: M15

ABSTRACT:

Slovak public universities are considered as a large organizations which need to control their financial processes effectively in order to cut public expenses. After realization of the Project SOFIA and the Project SOFIA2 slovak public universities receive one of the most advanced economic information system currently available on the market. Educational system SAP Slovak Demo University is part of the financial information system. Primary goal of SAP SDU system is to train university students and employees in SAP system enviroment. System is based on real SAP ERP system of public university. SAP SDU is currently available in two versions, SAP R/3 and SAP ECC 6.0.

The aim of the research paper is to summarize the most important facts about implementation of the financial information system of slovak public universities and SAP SDU, furthermore I introduce my proposals for more effective utilization of SAP SDU and proposals for futher functional development of this system.

ÚVOD

Verejné vysoké školy môžeme považovať za veľké verejné organizácie, ktoré sa z hľadiska počtu zamestnancov môžu rovnať veľkým súkromným podnikom. Verejné vysoké školy rovnako ako súkromné podniky potrebujú v dnešných turbulentných časoch pristupovať k zefektívňovaniu svojich ekonomických procesov, čo je možné vďaka neustálemu rozvoju informačno-komunikačných technológií. Na verejných vysokých školách v Slovenskej republike prebieha od roku 2005 modernizácia finančného informačného systému, pričom touto modernizáciou vzniká priestor na zefektívnenie realizácie ekonomických procesov prebiehajúcich v týchto organizáciách a zároveň vytvára nové možnosti pre modernizáciu a skvalitnenie výučby študentov v oblasti IT. V rámci projektu implementácie nového finančného informačného systému založenom na riešení od spoločnosti SAP vznikol súbežne cvičný systém, ktorý môže študentom univerzít slúžiť ako nástroj na získanie praktických skúseností so systémom SAP, ktorý v praxi používa mnoho súkromných podnikov, bánk,

[1] Ing. Pavol Höfer, e-mail: hofer.pavol@gmail.com, školiteľ Doc. Ing. Mojmír Kokles, PhD., Katedra informačného manažmentu, FPM EUBA

poisťovní alebo verejných organizácií. Orientácia a ovládanie systému SAP nie je všeobecne považované ako používateľsky priateľské, tzv. „user friendly“, preto je vhodné, aby študenti už počas štúdia mali možnosť oboznámiť sa so základným ovládaním systému, naučiť sa v systéme zakladať kmeňové dáta, realizovať základné procesy a používať informačné systémy v rámci systému SAP. V súčasnosti, keď je na pracovnom trhu stále dostatočná ponuka pracovných miest, kde sú potrebné určité znalosti zo systému SAP, môžu absolventi verejných vysokých škôl nadobudnúť určitú devízu, ktorú môžu pretaviť do získania pracovného miesta. Absolventi vysokých škôl sa môžu uchádzať o zamestnanie buď na strane zákazníka využívajúceho systém SAP, alebo o miesta konzultantov v implementačných spoločnostiach.

Cieľom príspevku je zosumarizovať údaje týkajúce sa implementácie finančného informačného systému verejných vysokých škôl a vzniku systému SAP Slovak Demo University, predstaviť návrhy v oblasti zefektívnenia využitia systému SAP Slovak Demo University a navrhnúť aspekty jeho ďalšieho rozvoja.

Charakteristika ERP a SAP ERP

Na získanie stručného prehľadu je najprv potrebné charakterizovať typ aplikácií ERP a priblížiť riešenie SAP ERP od spoločnosti SAP. Celopodnikové aplikácie Enterprise Resource Planning (ERP) komplexne pokrývajú potreby moderných podnikov a organizácií, najmä čo sa týka riadenia veľkého množstva zdrojov, procesov, dát a informácií. Pour [4] definuje ERP ako „typ aplikácie v informačnom systéme, ktorý umožňuje riadenie a koordináciu všetkých disponibilných podnikových zdrojov a aktivít. Aplikácie ERP pokrývajú všetky základné oblasti podnikového riadenia, t.j. predaj, nákup, sklady, marketing, finančné účtovníctvo, controlling, majetok, ľudské zdroje, práca a mzdy, technická príprava výroby, plánovanie výroby, operatívne riadenie a plánovanie výroby, riadenie výroby v dielni.“ Aplikácie typu ERP majú transakčný charakter a pracujú s aktuálnymi údajmi na najvyššej miere detailu na rozdiel od analytických aplikácií (napr. aplikácie BI), ktoré pracujú s historickými a agregovanými údajmi.

Dodávatelia ERP v súčasnosti na trhu ponúkajú dva druhy ERP aplikácií, resp. systémov. Prvú skupinu ERP tvoria aplikácie, ktoré sú úzko špecializované na určitú oblasť podnikania, určené najmä pre malé podniky. Druhú skupinu tvoria komplexné systémy, tzv. systémy ERP II, resp. extended ERP, a sú určené najmä pre stredne veľké a veľké podniky. Jadrom extended ERP je vždy systém ERP, ale zahŕňa aj iné aplikácie, ako napr. CRM, SRM, SCM, BI, PLM a iné. V súčasnosti najväčšími hráčmi na trhu s extended ERP je nemecká spoločnosť SAP, americká spoločnosť Oracle a americká spoločnosť Microsoft.

Nemecká spoločnosť SAP je v súčasnosti najväčší dodávateľ ERP systémov na svete. Vlajkovým produktom spoločnosti SAP je extended ERP riešenie SAP Business Suite, ktorého súčasťou je aj systém SAP ERP. SAP Business Suite sa skladá z nasledovných vzájomne prepojených aplikácií: SAP ERP, SAP CRM, SAP PLM, SAP SCM a SAP SRM. Aplikácie balíka SAP Business Suite sú nezávislé a možno ich do podniku implementovať individuálne podľa momentálnej potreby a zdrojov podniku.

Systém SAP ERP v aktuálnej verzii SAP ECC 6.0 ponúka nasledovné štyri komplexné riešenia, ktoré podporujú kľúčové podnikové procesy [2]:

1. SAP ERP Human Capital Management (SAP ERP HCM), riešenie pre riadenie ľudských zdrojov,
2. SAP ERP Operations, riešenie pre riadenie podnikových procesov (výroby, nákupu, logistiky a pod.),
3. SAP ERP Corporate Services, riešenie pre riadenie podnikových služieb (správa majetku, správa nehnuteľností, riadenie projektov, riadenie pracovných ciest, riadenie kvality a pod.),
4. SAP ERP Financials, riešenie pre riadenie podnikových financií (finančné riadenie).

Spoločným znakom takmer všetkých aplikácií od spoločnosti SAP je technologická platforma SAP NetWeaver, ktorá umožňuje integrovať ľudí, informácie, procesy a aplikácie do jedného uceleného celku.

FINANČNÝ INFORMAČNÝ SYSTÉM VEREJNÝCH VYSOKÝCH ŠKÔL

Finančný informačný systém verejných vysokých škôl je centrálny ekonomický systém slovenských vysokých škôl založený na riešení SAP. V Slovenskej republike je zriadených dvadsať verejných vysokých škôl. V súčasnosti tento centrálny ekonomický systém využíva osemnásť verejných vysokých škôl. Ekonomická univerzita v Bratislave a Slovenská technická univerzita v Bratislave tento systém nevyužívajú a na riadenie svojich ekonomických a finančných procesov používajú vlastné samostatné systémy.

Implementácia finančného informačného systému na verejných vysokých školách v SR sa začala realizovať v roku 2005 pod názvom projekt SOFIA. Názov projektu SOFIA je súčasne zhodný s názvom cieľového konceptu projektu. Implementačnými spoločnosťami, ktoré zavádzali nový finančný informačný systém boli spoločnosti Siemens a Varias. Východiskom projektu je etalónové riešenie a z toho vyplýva, že všetkých osemnásť univerzít, ktoré zavádzali nový informačný systém, muselo prispôsobiť priebeh svojich ekonomických a administratívnych procesov jednotnému etalónovému konceptu.

Finančný infomačný systém, ktorého implementácia prebiehala v rokoch 2005-2007, bol postavený na riešení SAP R/3. Od roku 2010 po súčasnosť sa realizuje na verejných vysokých školách v SR projekt s názvom SOFIA2. Cieľom projektu SOFIA2 je uskutočniť v troch etapách technologickú inováciu finančného informačného systému na osemnástich verejných vysokých školách na vyššiu verziu SAP ECC 6.0, t.j. funkčný rozvoj existujúceho riešenia (etalónu FIS), zavedenie nových nástrojov finančného riadenia, reportingu (business intelligence, business warehouse, analytický reporting), implementovať integráciu s externými a rezortnými systémami a vytvoriť prepojenie s Informačným systémom Štátnej pokladnice SR. Implementátormi sú spoločnosti Atos Slovakia (predtým Siemens) a S&T (predtým Varias).

Pre úplnosť je potrebné spomenúť procesné oblasti, ktoré sú podporované vo finančnom informačnom systéme verejných vysokých škôl a súčasne aj príslušné moduly systému SAP:

1. Financie – Finančné účtovníctvo (modul FI), Controlling (modul CO), Rozpočet (modul PSM),
2. Logistika – Materiálové hospodárstvo (modul MM), Predaj a odbyt (modul SD),
3. Majetok (modul AM),
4. Personalistika a mzdy (modul HR),
5. Cestovné príkazy (modul TM),

6. Báza systému (modul BC).

Finančný informačný systém verejných vysokých škôl je rozsiahly finančný systém, ktorý vytvára priestor pre efektívne riadenie ekonomických procesov prebiehajúcich v týchto organizáciách. Implementácia nových funkcionalít informačného systému realizovaných v rámci projektu SOFIA2, ako napr. nástroje na reporting, analýzy atď., môže byť výrazne nápomocná v riadení univerzít zamestnancom na manažérskych pozíciách a to tým, že umožní vykonávať rozhodnutia týkajúce sa ich strategického rozvoja a smerovania. Integrácia SAP a IS Štátnej pokladnice SR môže priniesť podstatné zefektívnenie práce zamestnancov zodpovedných za proces úhrad a proces platieb a to tým, že výrazne zautomatizuje a zvýši transparentnosť jednotlivých procesných krokov. Za pozornosť stojí aj integrácia medzi externými systémami, ako napr. s Akademickým Informačným Systémom (AIS). Integrácia systému AIS a využitie analytických nástrojov môžu priniesť zaujímavé informácie o študentoch univerzít, napr. prospech, priemerné známky za odbory, za špecializácie, za predmety atď. Tieto informácie môžu byť použiteľné, napr. pre interné univerzitné štatistiky, marketingové účely a ďalšie.

SAP SLOVAK DEMO UNIVERSITY (SAP SDU) – CVIČNÁ UNIVERZITA

Súčasťou finančného informačného systému verejných vysokých škôl v SR je systém cvičnej univerzity – SAP Slovak Demo University (SAP SDU). Cvičná univerzita kopíruje produktívny systém (ERP systém) reálnej univerzity a to v nastaveniach organizačných štruktúr a v nastaveniach realizovaných procesov. Procesy v systéme sú nastavené tak, aby spĺňali legislatívu platnú pre verejné vysoké školy v SR a obsahujú kmeňové dáta prekopírované z produktívnych systémov. Pred uložením dát do cvičného systému boli tieto dáta zredukované a znecitlivené.

Vznik prvej cvičnej univerzity bol realizovaný súbežne s realizáciou projektu SOFIA a je založená na systéme SAP R/3. Táto cvičná univerzita kopíruje prostredie produktívneho systému Žilinskej univerzity v Žiline. Druhá cvičná univerzita, ktorá vznikla v rámci realizácie projektu SOFIA2, je založená na novom systéme SAP ECC 6.0 a kopíruje prostredie produktívneho systému Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici. Od februára 2012 sa správcom nového systému SAP Slovak Demo University pre všetky vysoké školy na Slovensku stala Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici.

Z pohľadu výučby ide o unikátny nástroj, kde si študenti môžu vyskúšať prácu a pochopiť fungovanie systému SAP ERP. Systém je zároveň využívaný aj ako školiaci nástroj pre zamestnancov jednotlivých univerzít.

NÁVRHY A ASPEKTY ROZVOJA SAP SLOVAK DEMO UNIVERSITY

Systém SAP ERP, ktorý tvorí jadro finančného informačného systému verejných vysokých škôl, je komplexný a rozsiahly informačný systém. Pre uvedenú skutočnosť je preto nevyhnutné zodpovedne pristupovať nielen k produktívnym systémom, ale aj k systému SAP Slovak Demo University či už z pohľadu výučby alebo údržby, nakoľko len vtedy môže byť tento systém plnohodnotne využívaný.

Možnosti systému sú z pohľadu výučby študentov široké. Možno ho využiť pri výučbe realizácie ekonomických procesov a zároveň aj pri výučbe niektorého programovacieho jazyka využívaného v prostredí SAP, t.j. ABAP alebo J2EE. Pre plnohodnotné využitie

systému by bolo vhodné zvýšiť propagáciu možnosti využitia SAP SDU aj na technicky zameraných vysokých školách, ako napr. na Slovenskej technickej univerzite v Bratislave alebo na Technickej univerzite v Košiciach, pretože tieto univerzity majú fakulty priamo zamerané na oblasť informatiky. Absolventi so znalosťami ABAP alebo J2EE sa môžu výrazne ľahšie presadiť na pracovnom trhu ako SAP Bázisti alebo SAP Developeri. Pre ekonomické fakulty je možné zaradiť do výučby základy programovacieho jazyka ABAP, čo je cennou devízou pre študentov, ktorí si chcú po štúdiu na vysokej škole hľadať zamestnanie v implementačných spoločnostiach ako SAP konzultanti.

V prípade SAP SDU, ako systému pre výučbu študentov, je podstatné riešiť otázku tvorby študijných materiálov a metodiky výučby. Je možné, že mnoho univerzít odrádza od využitia SAP SDU práve absencia základných výučbových materiálov, ktoré by mohli počas svojich prednášok a cvičení používať. Výučbové materiály by mali obsahovať teóriu z oblasti realizácie procesov v systéme SAP a konkrétne prípadové štúdie, ktoré by v rámci cvičení mohli študenti spolu s vyučujúcimi riešiť. Myslím si, že v tomto prípade by bolo vhodné nadviazať spoluprácu s niektorou z univerzít, ktoré sú združené v SAP University Alliances. Ako príklad môžem uviesť Universität Duisburg-Essen v Nemecku, ktorá ako člen SAP University Alliances ponúka formou e-learningových programov rôzne študijné kurzy v oblasti SAP. Lektori tejto univerzity vypracovali pre potreby týchto kurzov rozsiahle študijné materiály, ktoré zahŕňajú teóriu v oblasti SAP a taktiež prípadové štúdie, ktoré môžu byť akýmsi vzorom pre vypracovanie podkladov pre výučbu v SAP SDU. Tieto študijné materiály by bolo samozrejme nevyhnutné upraviť pre prostredie SAP SDU a preložiť z anglického jazyka do slovenského jazyka. Univerzität Duisburg-Essen v Nemecku realizuje praktickú časť e-learningových kurzov na systéme SAP IDES (International Demonstration and Education System), čo je oficiálny cvičný systém vyvinutý spoločnosťou SAP, pričom od SAP SDU sa odlišuje svojou funkcionalitou a nastaveniami procesov. V princípe môžu ale tieto materiály slúžiť pedagógom a denným doktorandom ako bohatý zdroj informácií pre zostavovanie študijných materiálov pre SAP SDU.

Metodika výučby je úzko zviazaná s existenciou študijných materiálov. V prípade existencie študijných materiálov si každý vyučujúci môže zvoliť tú oblasť z prostredia SAP, ktorá je pre daný predmet najvhodnejšia. Zároveň by vyučujúci mali mať možnosť zapojiť sa do školení týkajúcich sa systému SAP určených pre zamestnancov univerzít, aby boli informovaní o všetkých nových funkcionalitách a realizovaných vylepšeniach v oblasti riadenia ekonomických procesov v systéme. Tieto poznatky ďalej môžu prezentovať študentom na prednáškach a cvičeniach. Vhodné by bolo, aby sa univerzity aktívne zapájali aj do vyhľadávania nových kontaktov v IT/SAP sfére. Odborníci z implementačných spoločností môžu byť vítaným prínosom pre výučbu z hľadiska prepojenia akademických vedomostí s praxou. Ideálnym miestom na nadväzovanie kontaktov je napríklad konferencia SAP FORUM Slovakia organizovaná každoročne v Bratislave spoločnosťou SAP. Na tejto konferencii sa stretáva veľké množstvo SAP konzultantov a vedúcich pracovníkov implementačných spoločností.

Podstatnou oblasťou, ktorej je potrebné venovať mimoriadnu pozornosť, je údržba existujúceho systému SAP SDU. Nastavovanie systému SAP ERP je pomerne zložitá záležitosť, ktorá si vyžaduje podporu skúsených špecialistov z radov SAP konzultantov, ktorí sa vedia orientovať v jednotlivých oblastiach systému. Pokiaľ systém nie je správne nastavený, t.j. nespĺňa požadované kritéria pre výučbu, nemôže byť ani plnohodnotne využívaný. Systém je nevyhnutné udržiavať, napr. minimálne čo sa týka modulu FI (Finančné účtovníctvo) v nastaveniach fiškálneho roka, v nastaveniach účtovných dokladov

atď. Tieto zmeny môžu realizovať aj vyučujúci alebo študenti, ktorí majú už určité skúsenosti s prácou v systéme SAP. Pokiaľ by ale bolo potrebné riešiť také úlohy, ktoré by nevedeli vyriešiť univerzity samostatne s využitím vlastných zdrojov alebo by išlo o zložitejšie nastavenia, potom by univerzity mali mať možnosť delegovať tieto úlohy na skúsenejších externých konzultantov. Týmito externými konzultantmi by mohli byť vytipovaní pracovníci u dodávateľov systému alebo priamo zamestnanci Ministerstva školstva SR, kde je systém SAP SDU nainštalovaný.

Ako už bolo spomenuté v predchádzajúcej časti príspevku, v rámci realizácie projektu SOFIA2 sa zavádzajú do finančného informačného systému nové nástroje pre reporting a analýzy na podporu manažérskeho rozhodovania. V tomto smere vidím príležitosť na rozšírenie pôvodnej SAP SDU o zavedenie týchto reportingových a analytických nástrojov. SAP SDU v súčasnosti tvorí len systému SAP ERP, pričom na rovnakom princípe ako SAP SDU by mohli vzniknúť nové Demo systémy produktov SAP Business Warehouse a SAP BusinessObject. Vytvorením cvičného informačného systému, ktorý by zahŕňal spomenuté SAP komponenty, by vznikla pod hlavičkou SAP SDU mohutná platforma pre výučbu v prostredí transakčného systému SAP ERP a súčasne aj v analytických systémoch typu Business Intelligence.

ZÁVER

V rámci realizácie projektu SOFIA a neskôr SOFIA2 získali verejné vysoké školy jeden z najvyspelejších informačných ekonomických systémov dostupných na trhu. Systémy cvičnej univerzity, ktoré vznikli v rámci realizácie týchto projektov priniesli nové možnosti vo výučbe študentov. Možnosti, ktoré ponúkajú cvičné univerzity, nie sú ale ešte zďaleka kvôli rôznym okolnostiam plne využité. Vo svojom príspevku som uviedol návrhy, ktoré by mohli prispieť k ich plnohodnotnejšiemu využitiu v procese výučby. Ďalej som v príspevku načrtol aj ďalšie možnosti rozvoja SAP SDU, t.j. vznik nových Demo systémov SAP Business Warehouse a SAP BusinessObject, ktoré by mohli vytvoriť pod hlavičkou SAP SDU mohutnú systémovú platformu. Vytvorením takéhoto mohutného systému môže dôjsť k významnejšiemu prepojeniu medzi akademickou pôdou a praxou. Je možné, že by vznikol pre podniky z praxe väčší priestor na zadávanie rôznych výskumných úloh, ktoré by mohli študenti v rámci záverečných prác alebo iných výskumných projektov v danom systéme riešiť. Navyše tento mohutný systém by mohol priniesť dodatočné zdroje do pokladnice univerzít a to tak, že na základe zmluvných vzťahov by mohli tento systém využívať aj súkromné spoločnosti, ktoré by mohli v tomto systéme poskytovať školenia či už pre svojich zamestnancov alebo v rámci rôznych vzdelávacích kurzov.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] HÖFER.P. 2012. *Spracovanie procesov z oblasti financie a účtovníctvo v ekonomickom systéme SAP*. Diplomová práca. Ekonomická fakulta, Univerzita Mateja Bela

[2] MANISH, P. 2008. *SAP ERP FINANCIALS – Podrobná užívateľská príručka.* Brno : Computer Press. 2010. 464 s. ISBN 978-80-251-2488-8.

[3] Portál Vysokých škôl SR. *FIS SOFIA* [online] [cit. 9.10.2012] Dostupné z: <http://www.portalvs.sk/sk/sofia>

[4] POUR. J. 2006. *Informační systémy a technologie.* Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2006. 492 s. ISBN 80-86730-03-4.

Stresstests als Ergänzung zu mathematisch-statistisch basierten Risikosteuerungsmodellen im Liquiditätsrisikomanagement einer Bank

Stress tests in addition to mathematical-statistical based risk models of a bank's liquidity risk management

Alexandra Höhne

Doctoral candidate – University of Economics in Bratislava

mail@alexandrahoehne.de

Schlüsselbegriffe/*Key words*

Abrufrisiko. Bank Run. Bodensatz. Bonitätsrisiko. Fälligkeit. Fristentransformation. Historische Stresstests. Hypothetische Stresstests. Institutionelle Liquidität. Interbankenmarkt. Liquiditätsrisiko. Liquiditätsrisikomanagement. Losgrößentransformation. Marktbegebenheiten. Marktliquidität. Sensitivitätsanalyse. Stresstest. Szenarioanalyse. Terminrisiko. Volkswirtschaftliche Liquidität. Zahlungsverpflichtungen.

Bank Run. Call risk. Credit risk. Deposit base. Economic liquidity. Event risk. Historical stress tests. Hypothetical stress tests. Institutional liquidity. Interbank market. Liquidity risk. Liquidity risk management. Lot size transformation. Market conditions. Market liquidity. Maturity. Maturity transformation. Payment obligations. Scenario analysis. Sensitivity analysis. Stress test.

JEL classification

C00. C50. C51. C52. C53. G21.

Abstrakt/*Abstract*

Die gegenwärtige weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise, welche aus der im September 2008 ihren vorläufigen Höhepunkt erreichte Subprime-Krise entstammte, hat eine Diskussion über die Zweckmässigkeit und Funktionalität des bankinternen Risikomanagementsystems intensiviert. Rettungs- und Finanzmarktstabilisierungsmassnahmen begründen mehrfach die Notwendigkeit einer Berichtigung bankaufsichtlicher Regelungen zur Ausgestaltung des bankinternen Risikomanagements. Die vergangenen Monate haben dabei ebenso gezeigt, dass Banken selber den Fokus in eine Stärkung der Krisenprävention durch eine Verbesserung ihrer bankinternen Risikomanagementmodelle und –methoden gelegt haben. Der vorliegende Beitrag widmet sich daher der Verwendung von Stresstests als Ergänzung zu mathematisch-statistisch basierten Risikosteuerungsmodellen.

The current global financial and economic crisis, which was descended from the Subprime-Crisis reaching its climax in September 2008, has intensified a debate about the usefulness and functionality of the bank's risk management system. Rescue operations and financial market stabilization measures justify the need for corrective prudential regulations for the design of the internal risk management. The past months have also shown that banks themselves have placed the focus in strengthening crisis prevention by improving their internal risk management models and techniques. This paper is therefore devoted to the use of stress tests to complement mathematical statistically based risk management models.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 4

2 Was ist Liquidität und warum ist sie für die Existenzsicherung so wichtig? 5

3 Notwendigkeit und Vorteile eines Liquiditätsrisikomanagements 7

4 Stresstests im bankinternen Liquiditätsrisikomanagement 9

5 Fazit 12

1 Einleitung

Entgegen der gängigen Fachmeinung, die Liquidität sei neben der Sicherheit und der Rentabilität ein gleichwertiger Bestandteil des unternehmerischen Zieldreiecks, standen lange Zeit die Liquiditätsrisiken im Hintergrund der Risikobetrachtung. Kaum ein Unternehmen widmete dem potenziellen Existenzrisiko bei Nichterfüllung fälliger Zahlungsverpflichtungen den gebürtigen Respekt und sah es nur vereinzelt als unerlässliche Pflicht des unternehmerischen Handelns an stets für ausreichend Liquidität zu sorgen.

Vielmehr nahm man an, Liquidität wäre jederzeit verfügbar – vor allem für Marktteilnehmer mit entsprechend guter Bonität. Die Unruhen der vergangenen Monate an internationalen Kapitalmärkten offenbarten jedoch eine differente Sachlage. Die Insolvenz Lehman Brothers und damit die Aufzeigung des wirtschaftlichen Ausmaßes des Missverhältnisses vergangener Handlungstätigkeiten führten zu einem Vertrauensverlust im Interbankenmarkt. Banken waren nunmehr verstärkt um ihre eigene Liquidität besorgt und gaben das von den Zentralbanken zur Stabilisierung der Finanzwirtschaft erhaltene Geld nur widerstrebend an Kunden weiter. In letzter Instanz ergriffen die Staatsführungen Maßnahmen zur Vermeidung sogenannter „Bank Runs“, welche unter Umständen abermals zu Insolvenzen und schließlich zur Schwächung der Realwirtschaft geführt hätten.

Nichtsdestoweniger gewann die Beschäftigung mit den Liquiditätsrisiken nicht allein durch die offenbarten Schwächen des vergangenen Wirtschaftsgebarens, sondern auch durch gestiegene aufsichtliche Anforderungen an Relevanz.

Die vorliegende Arbeit möchte das gestiegene Interesse an der Thematik rund um das bankinterne Liquiditätsmanagement aufgreifen und dessen Notwendigkeit wie Ausgestaltungsmöglichkeiten aufzeigen. Relevante Begrifflichkeiten werden hierzu zum gleichwertigen Verständnis des nachfolgenden Sachverhaltes definiert. Schwerpunkt jedoch bildet die im Fokus der Betrachtung liegenden Ausgestaltungsmerkmale unternehmensinterner Stresstests.

2 Was ist Liquidität und warum ist sie für die Existenzsicherung so wichtig?

Vor dem Hintergrund des erwähnten Wandels in den vergangenen Monaten an den internationalen Finanz- und Kapitalmärkten und der zunehmenden Wichtigkeit zur Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen gilt es, sich eingangs der Begriffsdefinition Liquidität und deren möglichen Einflussfaktoren zu widmen.

Nach allgemeiner Lehrauffassung verkörpert Liquidität die Fähigkeit vollständig und fristgerecht fälligen Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können. Dabei versteht man in erster Linie die Bedienung mittels kurzfristig und leicht verfügbaren Zahlungsmitteln; vornämlich den liquiden Mitteln im finanzwirtschaftlichen Sprachgebrauch. Wie hoch die liquiden Mittel oder die kurzfristig, leicht verkäuflichen Aktiva einer Bank sein müssen hängt zum einen von den Marktbegebenheiten und zum anderen von der Fälligkeitsstruktur ihrer Zahlungsverpflichtungen ab.

Unter dem Liquiditätsrisiko versteht man demnach im disparaten Sinn das potenzielle Unternehmensrisiko, welches sich aus der Nichterfüllung der Zahlungsverpflichtungen ergibt. Dabei gilt anzumerken, dass Liquiditätsrisiken im Vergleich zu anderen Risikoarten nicht vorsätzlich eingegangen werden. Sie sind vielmehr die Folge abweichenden Ist- von angenommenen Soll-Zahlungsströmen, wobei eine positive Abweichung vom Erwartungswert einem Liquiditätsüberschuss gleichkommt und damit ein Renditeoptimierungsproblem erschließt.[1]

Oftmals findet in der Fachliteratur der Liquiditätsbegriff eine weitere Unterteilung in volkswirtschaftliche Liquidität, institutionelle Liquidität und Marktliquidität.
Da die volkswirtschaftliche Liquidität die jeweilig disponible Liquidität eines spezifischen Wirtschaftsraumes bezeichnet, dessen Steuerung den Zentralbanken unterliegt und von volkswirtschaftlichen Größen wie Wirtschaftslage und Geldmenge bestimmt wird, findet

---

[1] GODER, S. 2006: *Kritische Beurteilung ausgewählter Methoden zur Messung, Bewertung und Steuerung von Liquiditätsrisiken in Banken*. Norderstedt. GRIN Verlag. 2006. S.7. ISBN 978-3-638-86569-2.

diese im Rahmen der vorliegenden Arbeit und aufgrund der geringen Beeinflussbarkeit seitens der Unternehmen keine Berücksichtigung.
Hingegen haben sowohl die institutionelle Liquidität als auch die Marktliquidität im Rahmen der bankinternen Liquiditätssteuerung Relevanz. Wie der Name bereits erahnen lässt, kann die Höhe und die Formation der institutionellen Liquidität von der Bank selbst strukturiert werden. Ihr werden sowohl das Abruf- wie das Termin- und Bonitätsrisiko untergeordnet.
Die Marktliquidität bezieht sich dagegen nicht wie die institutionelle Liquidität allein auf eine einzelne Bank, beeinflusst jedoch deren Liquiditätssituation durch die mit ihr gegebenen marktspezifischen Begebenheiten.[2]

Durch die essentielle Stellung der Banken als Liquiditätsversorger des Marktes spielen Liquiditätsrisiken bei Banken im Vergleich zu anderen Wirtschaftsakteuren eine übergeordnete Rolle.
Für die Entstehung des Liquiditätsrisikos lassen sich vielfältige Gründe aufführen. Zum einen sind Banken rechtlich verpflichtet, jederzeit den Auszahlungswünschen der Kunden nachkommen zu können. In der betrieblichen Praxis reicht oftmals der sogenannte Bodensatz zur Pflichterfüllung aus, welcher den Teil der Kundeneinlagen verkörpert, der in der Regel nicht abgerufen wird und somit der Bank zur Liquiditätssteuerung verbleibt. Sollten jedoch die liquiden Mittel nicht mehr ausreichend sein und es zu Zahlungsstockungen kommen, könnte dies zu einer panikartigen Abhebungswelle der Bankkunden, einem sogenannten Bank Run, führen. Im Ausnahmefall könnte sich die gestiegene Besorgnis um das ersparte Kapital der Kunden einer Bank auf die anderen Banken ausdehnen, so dass zuletzt das gesamte Banken- und Finanzsystem geschwächt wird.[3]
Hinzu kommt, dass Banken Erträge durch ihre spezifische Funktionalität über Losgrößen- und Fristentransformation generieren. „Bekanntermaßen besteht die klassische Bankbilanz aus Eigenkapital sowie kurzfristigen Kundeneinlagen auf der Passivseite (Verbindlichkeiten) und kongruent dazu, allerdings langfristigen, Investitionen in Anlageobjekte und/oder Ausleihungen an wiederum andere Kunden auf der Aktivseite (Forderungen). Da langfristige Zinssätze generell über den kurzfristigen liegen, wird ein positiver Cashflow generiert.

---

2 BRÜDEL-HARTMANN, S. 2008: *Das Liquiditätsrisiko in Banken und seine wachsende Bedeutung*. Norderstedt. GRIN Verlag. 2008. S.2. ISBN 978-3-640-19307-3.

3 POHL, M. 2003: *Liquiditätsrisiko-Management in Banken*. Norderstedt. GRIN Verlag. 2003. S.7. ISBN 978-3-640-46296-4.

Schließlich verdienen Banken, neben anderen Aktivitäten, mit dieser Fristentransformation ihr Geld. Wird demnach die goldene Finanzierungsregel verletzt und es kommt nun zu einem plötzlichen Ansturm auf die Bank und die Kunden ziehen ihre Einlagen ab, reicht die Liquiditätsbasis oftmals nicht aus, wodurch als Konsequenz die Aktivseite aufgelöst werden muss, was wiederum zu enormen Verlusten führen kann, da Abschreibungen nötig werden. In der Folge wird das Eigenkapital aufgezehrt. […] Hinzu kommen – wie momentan zu beobachten – Kreditnehmer, die nicht mehr im Stande sind, ihre Verbindlichkeiten zu begleiten, wodurch der Bank die Zinseinnahmen sowie Darlehensraten fehlen.“[4]

3 Notwendigkeit und Vorteile eines Liquiditätsrisikomanagements

Die Gefahr einer Unternehmensschließung infolge mangelnder Liquidität stellt ein vereinzelt auftretendes Ereignis dar, welches jedoch im Falle des Eintrittes mit verhängnisvollen Folgen für die Bank eingeht. Den Banken wird demzufolge angemaßt, ihre gesetzten Renditeziele permanent mit den eingegangenen Risiken abzuwägen und Höhe und Ausmaß der Risiken stetig zu bemessen.

Ferner haben nationale wie auch internationale Gesetzgeber und Fachgremien etliche, oft detaillierte Vorschriften für die Ausgestaltung des Liquiditätsrisikomanagements erlassen, um ein solches Ereignis vorzeitig abwenden zu können. Exemplarisch lassen sich die in den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) enthaltenen Weisungen zur qualitativen Beachtung aller wesentlichen Risiken – demnach auch dem Liquiditätsrisiko – wie die Forderung nach dem Unterhalt eines angebrachten Systems zur Messung, Überwachung und Kontrolle derer anführen. [5]

Aber auch die Marktbegebenheiten und der Strukturwandel im Bankensektor in den vergangenen Monaten haben dazu geführt, dass Banken dem Management von

---

[4] RAMM, P. 2009: *Kreditzyklen – Die Rolle von Liquidität und Leverage*. Norderstedt. GRIN Verlag. 2009. S.1. ISBN 978-3-640-69716-8.

[5] GODER, S. 2006: *Kritische Beurteilung ausgewählter Methoden zur Messung, Bewertung und Steuerung von Liquiditätsrisiken in Banken*. Norderstedt. GRIN Verlag. 2006. S.1. ISBN 978-3-638-86569-2.

Liquiditätsrisiken einen höheren Stellenwert einräumen. Sie mussten vielfach erfahren, dass die zu Beginn der Subprime-Krise existente allgemeine Verunsicherung der Bankkunden um weitere Insolvenzen im Finanzsektor zu einem intensivierten Streben führte, Einlagen abzuziehen und/oder zugesagte Kreditlinien zur Wahrung der eigenen Liquiditätssituation auszuschöpfen. Der daraus resultierende Anstieg des Abrufrisikos wie aber auch des Terminrisikos infolge verspäteter oder gar fehlender Zahlungseingänge beeinflusste direkt die Liquiditätssituation der Banken.

Daraus ableitend scheint das Liquiditätsrisiko zu vielschichtig zu sein, dass Banken allein durch Beurteilung ihrer Unternehmensliquidität im Vergleich zur Fälligkeitsstruktur der eingegangenen Zahlungsverpflichtungen den angemessenen Liquiditätsbedarf bemessen können. Zudem wäre in diesem Fall einer ausgewogenen Balance zwischen zu wenig vorgehaltener Liquidität, welche im Extremfall zur Illiquidität der Bank führt, und zu viel vorgehaltener Liquidität, welche die Renditeziele negativ beeinflusst, zu wenig Rechnung getragen.[6]

Banken sind vielmehr angehalten ein auf die Bank spezifisch ausgerichtetes Risikomanagementsystem zur Identifizierung, Messung und Steuerung von Liquiditätsrisiken zur Sicherstellung der Rückzahlungsfähigkeit erhaltener Kundengelder wie zum Systemschutz der eigenen Volkswirtschaft einzurichten. Dabei scheint es zweckdienlich zu sein, das Risikomanagement nicht allein auf mathematisch-statisch basierenden Modellen aufzubauen, sondern dieses ebenso mit anderen, wie die Methodik der Stresstests, zu bereichern.

---

[6] SCHÄFFLER, C. 2011: *Steuerung der Liquiditätsbevorratung in Banken anhand eines quantitativen Transferpreismodells*. In LOCAREK-JUNGE, H. / RÖDER, K. / WAHRENBURG, M.: Band 79 – Reihe: Finanzierung, Kapitalmarkt und Banken. Köln. JOSEF EUL Verlag. 2011. S.12. ISBN 978-3-8441-0055-6.

4 Stresstests im bankinternen Liquiditätsrisikomanagement

Stresstests stellen vor allem im Bereich der Früherkennung von Risiken einen wertvollen Beitrag zur Kontrolle und Steuerung der eingegangenen Risiken dar. Die Modellierung von alltäglichen wie außerordentlichen Wertentwicklungsprozessen bietet sich an, da aus der Gegenüberstellung der derzeitigen Bankdaten mit denen, bei Änderung der gewählten Einflussfaktoren, die Krisenstandfestigkeit der Bank exemplarisch ermittelt werden kann. Aus den hieraus gewonnenen Erkenntnissen kann das Risiko- und Unternehmensmanagement Rückschlüsse ableiten, welche Marktbegebenheiten und zudem in welchem Ausmasse sich negativ auf die Liquiditätssituation der Bank auswirken. Beruhend auf diesen Erkenntnissen wird dem Management die Möglichkeit eingeräumt, die gegenwärtige Risikomanagementpolitik zu überarbeiten und die simultanisch gewonnenen Feststellungen hinsichtlich einer existenzbedrohlichen Konstellation mit einfliessen zu lassen.[7] Stresstests können jedoch auch Einfluss auf die gegenwärtige Preispolitik der Bank ausüben oder Risikokonzentrationen im Portfolio aufdecken und damit indirekt zur Verbesserung der Liquiditätssituation beitragen.[8]

Typische Simulationen des Marktumfeldes sind eine Veränderung der Zinssätze, der Wertpapierpreise sowie das Einbrechen eines gesamten Absatzmarktes. Doch der Bank ist es grundsätzlich freigestellt, welche Konstellationen an gestressten Einflussfaktoren in Bezug auf die Unternehmensliquidität sie als adäquat und risikotechnisch notwendig findet. In der betrieblichen Praxis gestaltet sich mit der zu Teil gewordenen Methodenfreiheit auch ein schwieriges Unterfangen, Simulationen so auszuwählen, dass deren Nutzen den Aufwand ihrer Erstellung rechtfertigen und die Ergebnisse in risikofokussierte Diskussionen Verwendung finden können. [9]

---

[7] BERNANKE, B. S. 2009: *Lessons of the Financial Crisis for Banking Supervision*. In Board of Governors of the Federal Reserve System: Speech at the Federal Reserve Bank of Chicago Conference on Bank Structure and Competition. Chicago. Illinois 2009. http://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/bernanke20090507a.htm (11.08.2012).

[8] PUHL, M. 2010: *Stresstests in ökonomisch volatilen Zeiten: Risikomanagement im Bankwesen*. Norderstedt. Books on Demand Verlag. 2010. S.30. ISBN 978-3-639-32257-6.

[9] MÜLLER, R. / SCHÖNING, S. 2012: *Stresstests in Kreditinstituten für Marktpreis- und Adressrisiken – Möglichkeiten zur Erfüllung aufsichtlicher Anforderungen*. In KLEBL, M. / LINDENMEIER, J. /

Da der Zweck der Stresstests darin besteht, die Auswirkungen ausgewählter bankinterner Liquiditätspositionen auf veränderte makroökonomische Rahmenbedingungen ausfindig und berechenbar zu machen, bedarf es einer bewussten Auswahl der hierfür relevanten Einflussfaktoren, denn nicht alle makroökonomische Änderungen wirken gleich auf die Liquiditätssituation einer Bank ein. Demgemäß muss das zugrunde liegende Stresstestmodell diejenigen Risikotreiber enthalten, die für das Unternehmen zentrale Einflussgrössen bilden.[10]

Jedoch reicht die Simulation via Sensitivitätsanalyse aufgrund der in der Realität vorzufindenden Komplexität wirtschaftlicher Zusammenhänge oftmals nicht aus. In der betrieblichen Praxis bedient man sich daher den deutlich komplexeren multivariaten Simulationsmodellen, bei denen mehrere Einzelrisiken simultan verändert werden. Dieses Verfahren ermöglicht es, Korrelationen und Abhängigkeiten zwischen den verschiedenen Einzelrisiken zu berücksichtigen. Weisst allerdings auch den Nachteil auf, dass Änderungen der Liquiditätsrisiken aufgrund ausgewählter Abwandlungen der Einflussfaktoren nicht einfach nachvollziehbar sind und nur schwer einem geänderten Parameter zuzuweisen sind. Es gilt darum bewusst abzuwägen, welches Ziel mit der Simulation verfolgt wird.[11]
Obendrein hat es sich als zweckmäßig erwiesen, anhand eines ausgewählten Basisszenarios die Beeinflussung der Gesamtbankliquidität durch die Simulation ungleicher Wirkungsgrade zu ergründen. [12]

Bei der Bildung von Stresstests kommt erschwerend hinzu, dass nicht jedes erdenkliche Szenario einfach modelliert werden kann. Die Unvollkommenheit der Märkte und die Fülle an zugänglichen Informationen führen zur Erschwernis der Auswahl derjenigen Daten,

---

NGUYEN, T. / PÜTZ, M. / RECKENFELDERBÄUMER, M. / REMMELE, B. / SCHÖNING, S. (Hrsg.): *Schriften der Wissenschaftlichen Hochschule Lahr*. Nr. 29. Lahr. 2012. S.27. ISBN 978-3-86692-183-2.

10 PUHL, M. 2010: *Stresstests in ökonomisch volatilen Zeiten: Risikomanagement im Bankwesen*. Norderstedt. Books on Demand Verlag. 2010. S.24. ISBN 978-3-639-32257-6.

11 ANONYM 2010: *Liquiditätsrisikosteuerung in Kreditinstituten – Stresstests*. Norderstedt. GRIN Verlag. 2010. S.24. ISBN 978-3-640-67394-0.

12 BÖHMER, C. / STEGNER, P. / WEICK, A. 2011: *Stresstests*. In HOFMANN, G. (Hrsg.): *Basel III und MaRisk: Regulatorische Vorgaben, bankinterne Verfahren, Risikomanagement*. Frankfurt am Main. Frankfurt School Verlag. 2011. S.109. ISBN 978-3-940913-23-4.

welche für die Simulation von Nöten ist.[13] Gerade bei der Modellierung eines Liquiditätsrisikostresstests kann es bei der Datenrecherche zu Komplikationen kommen, da oftmals das Datenmaterial nicht eine derartige Fülle bietet, wie es bei anderen Risikoarten der Fall ist. Zudem ist auch hier Achtsamkeit angepriesen, historische Datenquellen für die Modellierung zukünftiger Liquiditätssituationen zu verwenden, da die Vergangenheit nicht der Gegenwart und der Zukunft zu entsprechen vermag und andere Marktbedingungen die Liquiditätssituation der Bank auch anders zu beeinflussen vermögen.[14]

Für die Modellierung der Beeinflussbarkeit bankinterner Liquiditätsrisikopositionen steht es der Bank frei, ob sie diese anhand historischer oder hypothetischer Ereignisse fertigt.
Die Wahl auf die Verwendung historischer Daten bietet sich oftmals an, da aus historisch bereits stattgefundenen Ereignissen (z.B. Börsencrashs, Finanz- und Wirtschaftskrisen oder Unternehmensinsolvenzen in der Vergangenheit) das Marktverhalten bekannt und folglich die Auswirkungen auf die Liquiditätsrisiken einer Bank besser abschätzbar sind. Es bietet sich auch hier an, auf eine gewisse Datenaktualität Sorge zu tragen, um dem über Jahre verändertem Marktumfeld und geänderten Sicht- und Denkweisen gerecht zu werden.
Dagegen bieten hypothetische Stresstests den Vorteil der vollkommenen Flexibilität. Dies ist gerade dann von Nutzen, wenn es um die Modellierung als höchst unwahrscheinlich gehaltener Szenarien geht.[15]

---

13 KLEIN, A.: *Risikomanagement und Risiko-Controlling*. Freiburg. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG. 2011. S.211. ISBN 978-3-648-0918-0.

14 HULL, J. 2011: *Risikomanagement: Banken, Versicherungen und andere Finanzinstitutionen*. 2., aktualisierte Auflage. München. Pearson Studium. 2011. S.434. ISBN 978-3-86894-043-5.

15 SCHÄFFLER, C. 2011: *Steuerung der Liquiditätsbevorratung in Banken anhand eines quantitativen Transferpreismodells*. In LOCAREK-JUNGE, H. / RÖDER, K. / WAHRENBURG, M.: Band 79 – Reihe: Finanzierung, Kapitalmarkt und Banken. Köln. JOSEF EUL Verlag. 2011. S.42. ISBN 978-3-8441-0055-6.

5 Fazit

Gerade im Hinblick auf die im September 2008 ausgebrochene Finanz- und Wirtschaftskrise standen die allgemeingültigen Risikomanagementmethoden stark in der Kritik. Ebenso die Methodik des Stresstest-Konzeptes wurde von Seiten einiger Ökonomen getadelt, im heutigen vielschichtigen internationalen Wirtschaftsgebaren versagt zu haben. Bedeutende makroökonomische Faktoren wären in einstigen Stresstestmodulationen nicht Bestandteil gewesen und würden folglich nicht dazu beitragen, dem Unternehmensmanagement die gegenwärtige wie potenzielle Risikolage der Bank aufzuzeigen. Diese Kritik galt allen Risikoarten; somit auch dem hier in der Arbeit Wert beigemessenen Liquiditätsrisiko.

Sowohl die oben erwähnte Kritik wie auch der Vorwurf, die Stresstestsimulationen wären eher der „normalen“ Wirtschaftslage angenähert und würden Extremfälle nicht in ihre Risikoüberlegungen mit einbeziehen, ist nicht auf die Methodik selbst, sondern auf die Anwender dieser zurückzuführen.

Das Risikomanagement und manche gesetzlichen beziehungsweise regulatorischen Anforderungen selber legen die Ausgestaltung der Untersuchungen fest. Dies bedingt jedoch nicht, an den Vorteilen dieser Risikomethode festzuhalten.
Stresstests, ob als Sensitivitätsanalyse oder als Szenarioanalyse, bieten dem Verwender ein nützliches Werkzeug in der Analyse möglicher veränderter Rahmenbedingungen im Hinblick auf die eingegangenen Liquiditätsrisiken. Dabei hält sich der Aufwand zur Generierung eines denkbaren Entwicklungsverlaufes häufig in Grenzen und gestattet eine schnelle Einsicht auf mögliche Folgen auf die Bankliquidität.

Literaturverzeichnis

ANONYM 2010: *Liquiditätsrisikosteuerung in Kreditinstituten – Stresstests*. Norderstedt. GRIN Verlag. 2010. ISBN 978-3-640-67394-0.

BERNANKE, B. S. 2009: *Lessons of the Financial Crisis for Banking Supervision*. In Board of Governors of the Federal Reserve System: Speech at the Federal Reserve Bank of Chicago Conference on Bank Structure and Competition. Chicago. Illinois 2009. http://www.federalreserve.gov/newsevents/ speech/bernanke20090507a.htm (11.08.2012).

BÖHMER, C. / **STEGNER**, P. / **WEICK**, A. 2011: *Stresstests*. In HOFMANN, G. (Hrsg.): *Basel III und MaRisk: Regulatorische Vorgaben, bankinterne Verfahren, Risikomanagement*. Frankfurt am Main. Frankfurt School Verlag. 2011. ISBN 978-3-940913-23-4.

BRÜDEL-HARTMANN, S. 2008: *Das Liquiditätsrisiko in Banken und seine wachsende Bedeutung*. Norderstedt. GRIN Verlag. 2008. ISBN 978-3-640-19307-3.

GODER, S. 2006: *Kritische Beurteilung ausgewählter Methoden zur Messung, Bewertung und Steuerung von Liquiditätsrisiken in Banken*. Norderstedt. GRIN Verlag. 2006. ISBN 978-3-638-86569-2.

HULL, J. 2011: *Risikomanagement: Banken, Versicherungen und andere Finanzinstitutionen*. 2., aktualisierte Auflage. München. Pearson Studium. 2011. ISBN 978-3-86894-043-5.

KLEIN, A.: *Risikomanagement und Risiko-Controlling*. Freiburg. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG. 2011. ISBN 978-3-648-0918-0.

MÜLLER, R. / **SCHÖNING**, S. 2012: *Stresstests in Kreditinstituten für Marktpreis- und Adressrisiken – Möglichkeiten zur Erfüllung aufsichtlicher Anforderungen*. In KLEBL, M. / LINDENMEIER, J. / NGUYEN, T. / PÜTZ, M. / RECKENFELDERBÄUMER, M. / REMMELE, B. / SCHÖNING, S. (Hrsg.): *Schriften der Wissenschaftlichen Hochschule Lahr*. Nr. 29. Lahr. 2012. ISBN 978-3-86692-183-2.

POHL, M. 2003: *Liquiditätsrisiko-Management in Banken*. Norderstedt. GRIN Verlag. 2003. ISBN 978-3-640-46296-4.

PUHL, M. 2010: *Stresstests in ökonomisch volatilen Zeiten: Risikomanagement im Bankwesen*. Norderstedt. Books on Demand Verlag. 2010. ISBN 978-3-639-32257-6.

RAMM, P. 2009: *Kreditzyklen – Die Rolle von Liquidität und Leverage*. Norderstedt. GRIN Verlag. 2009. ISBN 978-3-640-69716-8.

SCHÄFFLER, C. 2011: *Steuerung der Liquiditätsbevorratung in Banken anhand eines quantitativen Transferpreismodell*s. In LOCAREK-JUNGE, H. / RÖDER, K. / WAHRENBURG, M.: Band 79 – Reihe: Finanzierung, Kapitalmarkt und Banken. Köln. JOSEF EUL Verlag. 2011. ISBN 978-3-8441-0055-6.

PROBLEMATIKA A VÝZNAM KLASIFIKÁCIE VÍN OBLASTI BORDEAUX Z ROKU 1855

THE ISSUES AND IMPORTANCE OF 1855 BORDEAUX CLASSIFICATION

Milan Hutera*

KĽÚČOVÉ SLOVÁ – KEYWORDS

JEL Klasifikácia
L66, L10, C22, Q12

ABSTRAKT

Luxury wine is a specific alternative investment. Its supply is limited and the quality can vary year to year. For the last 150 years, one of the basic guidelines to luxury investment-grade wine was the Official Bordeaux wine classification of 1855. According to many sommeliers and wine critics, the classification provides inaccurate information to the consumers (such as individual investors or restaurant industry) because of its obsolescence and incompleteness. Many of them proposed updates to the classification based on the current trading prices or the ratings of leading wine experts. This paper explores the basic issues of the classification as well as both rating-based and price-based approaches to the reclassification of 1855 classification. The outcomes of this paper can help to guide purchase decisions of consumers and restaurant industry.

ÚVOD

Investovanie do vína špecifickým druhom alternatívneho investovania. Jeho dlhodobá kvalita musí byť vysoká a úroda je každoročne obmedzená. Francúzsky región Bordeaux je vo všeobecnosti považovaný za domov najkvalitnejších investičných vín. Jednou zo základných pomôcok, ktorá pomáhala investorom v rozhodovaní, je klasifikácia vín oblasti Bordeaux z roku 1855. Klasifikácie je však už dlhú dobu kritizovaná kvôli jej neúplnosti a neaktuálnosti. Príspevok sa zaoberá základnou problematikou klasifikácie z roku 1855 a dvoma základnými prístupmi k jej aktualizácií – aktualizácii založenej na ratingu popredných svetových someliérov a aktualizácii založenej na aktuálnych predajných cenách investičných vín z oblasti Bordeaux.

VZNIK A PROBLEMATIKA KLASIFIKÁCIE Z ROKU 1855

Francúzsky región Bordeaux je jedným z najznámejších regiónov produkujúcich víno. Viac ako 9 500 producentov pestuje vínnu révu na ploche 120 000 hektárov, v roku 2007 sa v regióne vypestovalo 1,5% svetovej produkcie vína[1]. Okrem svojej kvality sú červené vína z tejto oblasti známe aj svojou schopnosťou dlhodobého vyzrievania. Najčastejšie

* Ing. Milan Hutera, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospoádrska. Školiteľ: doc. Ing. Anna Neumannová, CSc. E-mail: milanhutera@milanhutera.com

[1] *Bordeaux in figures*. [online]. [cit. 28.10.2012]. Dostupné na internete: <http://www.newbordeaux.com/documents/bordeaux_figures.html>

pestovanými odrodami sú Merlot, Cabernet Sauvignon, Cabernet Franc a Petit Verdot. Klíma tohto prímorského regiónu každoročne výrazne vplýva na kvalitu produkcie vína a jej vplyv je často odlišný v rôznych častiach regiónu. V prípade ideálnych klimatických podmienok vznikajú legendárne ročníky – napríklad ročníky 1929, 1961, 1982, 1990, 2000, 2005 alebo 2009.

Pri príležitosti Svetovej výstavy, ktorá sa konala v roku 1855 v Paríži (*Exposition Universelle de Paris*) dal cisár Napoleon III. vypracovať klasifikáciu najlepších vín z oblasti Bordeaux, ktoré mali byť prezentované domácim a zahraničným návštevníkom výstavy. Obchodná komora mesta Bordeaux v spolupráci so zväzom obchodníkov s vínom vypracovala zoznam 61 producentov zaradených do 5 kategórii. Kritériom pre zaradenie producenta do klasifikácie bola jeho reputácia a predajné ceny vín v minulosti. Okrem producenta Château Haut-Brion sú všetci klasifikovaní producenti červených vín z oblasti Médoc. Táto oblasť na ľavom ústí rieky Gironde sa skladá zo subregiónov Haut-Médoc, Margaux, Pauillac, Saint Estéphe, Saint Julien, Listrac a Moulis en Médoc. Klasifikáciu červených vín oblasti Médoc z roku 1855 uvádza tabuľka č. 1:

Tabuľka 1 - klasifikácia červených vín oblasti Médoc z roku 1855

Kategória	Producenti (Château)
Premier Cru (5)	Lafite Rothschild, Latour, Margaux, Haut-Brion*, Mouton Rothschild**
Deuxiemes Cru (14)	Rauzan-Segla, Rauzan-Gassies, Léoville Las Casses, Léoville Poyferré, Léoville Barton, Durford-Vivens, Gruaud-Larose, Lascombes, Brane-Cantenac, Pichon-Loungeville-Baron, Pichon-Loungeville-Lalande, Ducru-Beaucaillou, Cos-d'Estournel, Montrose
Troisieme Cru (14)	Kirwan, d'Issan, Lagrange, Langoa Barton, Giscours, Malescot St.Exupéry, Cantenac-Brown, Boyd-Cantenac, Palmer, La Lagune, Desmirail, Calon-Ségur, Ferrière, Marquis d'Alesme-Becker
Quatrieme Cru (10)	St.Pierre, Talbot, Branarie-Ducru, Duhart-Milon Rothschild, Pouget, La Tour Carnet, Lafon-Rochet, Beychevelle, Prieuré-Lichine, Marquis de Terme
Cinquieme Cru (18)	Pontet-Canet, Batailley, Haut-Batailley, Grand-Puy-Lacoste, Grand-Puy-Ducasse, Lynch-Bages, Lynch-Moussas, Dauzac, d'Armailhac, du Terte, Haut-Bages-Libéral, Pédesclaux, Belgrave, de Camensac, Cos Labory, Clerc-Milon, Croizet-Bages, Cantemerle

* - nachádza sa v apelácii Pessac-Léognan/Graves; ** - preradený do kategórie Premier Cru v roku 1973
Prameň: http://www.winespectator.com/webfeature/show/id/The-1855-Bordeaux-Classification_3491

Château Haut-Brion je jediným producentom zaradeným v klasifikácii 1855, ktorý sa nenachádza v apeláciách Médocu. Výnimka bola urobená z dôvodu historického významu tejto usadlosti. Podľa Ferranda je Château Haut-Brion „prvou oficiálne certifikovanou apeláciou, prvou usadlosťou zaoberajúcou sa výhradne výrobou vína, prvým producentom, ktorého víno bolo významným exportným artiklom a prvým producentom, ktorý začal praktizovať štepenie viniča na koreni[2].“ Zvesti o kvalite vína tohto producenta šíril aj člen britského parlamentu Samuel Pepys, ktorý v roku 1663 opísal víno „Ho Bryan“ ako výnimočné[3]. Majiteľ usadlosti Arnaud de Pontac dal po vyhorení Londýna v roku 1666

[2] FERRAND, F et. al. 2004. *Bordeaux Chateaux: A History of the Grands Crus Classés 1855 – 2005*. Paríž: Vydavateľstvo Flammarion. 2004. s. 74. ISBN 978-2-08-030458-2
[3] ROBINSON, J. 2006. *The Oxford Companion to Wine*. Oxford: Vydavateľstvo Oxford University Press. 2006. s. 325. ISBN 978-0-19-860990-2

vybudovať najluxusnejšiu reštauráciu v Anglicku, kde sa víno pod značkou „Haut-Brion“ predávalo londýnskej aristokracii[4]. Okrem Château Haut-Brion sa podobnej obľube tešili ďalší traja producenti – Château Margaux, Château Lafite a Château Latour, z ktorých sa následne v klasifikácii z roku 1855 stali vína prvej kategórie. Vína prvej kategórie sa dodnes tešia najväčšiemu záujmu investorov, zberateľov a spotrebiteľov hľadajúcich luxusné vína. Reyneke, Pitt a Berthon označujú tieto vína za najslávnejšie luxusné vína a za najslávnejšie značky vína na svete[5].

Výhody, ktoré týmto štyrom producentom prinášala ich medzinárodne etablované značky, sa snažili získať aj ďalší producenti z oblasti Bordeaux. Viacerí z nich si vďaka svojej kvalitnej produkcii vybudovali podobný, aj keď menší rešpekt ako štyria poprední producenti. Zo zruba dvanástky usadlostí sa v klasifikácii z roku 1855 stali vína druhej kategórie. Koncom 18. storočia sa napriek absencii oficiálnej klasifikácie vína v oblasti Bordeaux delili do troch kategórii. Jednu z neoficiálnych klasifikácii vypracoval v roku 1787 aj veľvyslanec Spojených štátov amerických vo Francúzsku Thomas Jefferson. Neskorší 3. prezident Spojených štátov je vo všeobecnosti považovaný za prvého amerického enológa. Jeffersonovu klasifikáciu uvádza tabuľka č. 2:

Tabuľka 2 - klasifikácia vín oblasti Bordeaux podľa Thomasa Jeffersona z roku 1787

Prvá kategória		Druhá kategória		Tretia kategória	
Historický názov (1787)	**Súčasný názov**	**Historický názov (1787)**	**Súčasný názov**	**Historický názov (1787)**	**Súčasný názov**
Château Margau	Ch. Margaux	Rozan	Ch. Rauzan	Calons	Ch. Calons-Ségur
La Tour de Segur	Ch. Latour	Dabbadie	Ch. Beychevelle	Mouton	Ch. Mouton Rothschild
Hautbrion	Ch. Haut-Brion	Lionville	Ch. Léoville	Gassie	Ch. Rauzan-Gassies
Château de la Fite	Ch. Lafite Rothschild	La Rose	Ch. Gruaud-Larose	Arboete	Ch. Lagrange
		Quirouen	Ch. Kirwan	Pontette	Ch. Pontet-Canet
		Durfort	Ch. Durfort-Vivens	De Terme	Ch. Marquis de Terme
				Candale	Ch. d’Issan

Prameň: spracované podľa *Memoir, Correspondence and Miscellanies. From the papers of Thomas Jefferson*; dostupné na internete: <**http://www.gutenberg.org/dirs/1/6/7/8/16782/16782-h/16782-h.htm#2H_4_0058**>

Klasifikácia vín oblasti Médoc z roku 1855 zaznamenala počas svojej 157 ročnej histórie iba jednu zmenu. Château Mouton, patriaci rodine Rothschildovcov, bol v pôvodnej klasifikácii zaradený do druhej kategórie. Po dlhoročnom úsilí baróna Phillipa de Rothschilda bola v roku 1973 urobená zmena v klasifikácii a producent bol preradený do najprestížnejšej, prvej kategórie.

Región Bordeaux sa skladá z viacerých sub regiónov rozmiestnených po ľavej a pravej strane ústia rieky Gironde. Klasifikácia z roku 1855 obsahuje iba jedného producenta z historicky významného regiónu Graves a neobsahuje ani jedného producenta z dvoch významných pravobrežných apelácií, ktorými sú Saint Emilion a Pomerol. Podľa magazínu The Wine Spectator producenti Château Cheval Blanc a Château Canon z apelácie Saint

[4] JOHNSON, H. 2008. *Příběh vína*. Praha: Vydavateľstvo Slovart. 2008. s. 108. ISBN 978-80-7391-063-1

[5] REYNEKE, M. – PITT, L. – BERTHON, P. 2011. Luxury wine brands visibility in social media: an exploratory study. In: *International Journal of Wine Business Research*. ISSN 1751-1062. 2011, roč. 23, č. 1, s. 26

Emilion produkovali kvalitné vína už v prvej polovici 19. storočia. Ako dôvod nezaradenia do klasifikácie z roku 1855 uvádza Matthews technologicky pokročilejšiu produkciu vína v oblastiach Médocu v dobe zostavovania klasifikácie[6]. Z uvedeného je možné konštatovať dva základné nedostatky klasifikácie vín z oblastí Médoc z roku 1855:

1. **Neaktuálnosť** – v 157 ročnej histórii klasifikácie bola urobená iba jedna zmena (preradenie producenta Château Mouton Rothschild z druhej kategórie do prvej v roku 1973). Je možné predpokladať, že vzhľadom na klimatické podmienky, spôsob pestovania a spôsob spracovania vínnej révy sa môže kvalita vína v jednotlivých rokoch odlišovať. Producenti vína preto môžu produkovať víno vyššej alebo nižšej kvality a táto skutočnosť by mala byť zohľadnená v ich aktuálnom postavení v rámci klasifikácie.
2. **Nekompletnosť** – klasifikácia obsahuje iba producentov z oblastí Médocu a jedného producenta z oblasti Graves. Oblasti na pravom brehu ústia rieky Gironde boli z tejto klasifikácie vynechané. Je možné predpokladať, že v čase zostavovania klasifikácie v roku 1855 existovali, respektíve existujú producenti v týchto regiónoch, ktorí produkujú víno porovnateľnej kvality a ceny, ako producenti z apelácií Médocu.

Vyššie uvedené nedostatky klasifikácie vín oblasti Bordeaux z roku 1855 podľa mnohých autorov poskytujú spotrebiteľom nepresné informácie o kvalite vín z oblasti Bordeaux a sú dôvodom mnohých pokusov o aktualizáciu, respektíve o prepracovanie klasifikácie do aktuálnej podoby. V ďalšej časti príspevku sú prezentované prístupy k odstráneniu neaktuálnosti a nekompletnosti klasifikácie z roku 1855.

PROBLEMATIKA NEAKTUÁLNOSTI KLASIFIKÁCIE

Neaktuálnosť klasifikácie vín oblastí Médoc z roku 1855 je považovaná za jej najväčší nedostatok. Thompson a Mutkoski uvádzajú nasledovné: „všeobecne akceptovaným faktom je, že v akomkoľvek ročníku sa nájdu producenti, ktorých kvalita vína nezodpovedá ich postaveniu v klasifikácii. Niektorí produkujú dlhodobo vína nižšej ako očakávanej kvality. Iní producenti naopak dlhodobo produkujú vína vyššej kvality a neoficiálne už získali nový status v rámci ich kategórie (napr. tzv. „super dvojky[7]“)[8].“ Riešením problému neaktuálnosti je prehodnotenie klasifikácie vín z roku 1855 použitím pôvodného parametra (cena) alebo použitím hodnotenia (ratingu) vín vybraných someliérov.

Prehodnotenie klasifikácie na základe ratingu someliérov

Okrem predajnej ceny ako indikátora kvality vína môžu kupujúci (spotrebitelia, predajcovia alebo investori) využiť aj hodnotenie viacerých významných svetových someliérov. Vo svojom článku „*Reconsidering the 1855 Bordeaux Classification of the Médoc and Graves using Wine Ratings from 1970 – 2005*“ preto Thompson a Mutkoski navrhujú hypotetické prepracovanie klasifikácie použitím hodnotení troch významných

[6] MATTHEWS, T. 2007. The Bordeaux 1855 Classification. In *The Wine Spectator* [online].2007 [cit.08.08.2012] Dostupné na internete: <http://www.winespectator.com/webfeature/show/id/The-1855-Bordeaux-Classification_3491>

[7] Pozn.: Pojmom „super dvojky“ (Super Seconds) sú označovaní producenti z druhej kategórie, ktorí dlhodobo produkujú vína porovnateľnej alebo rovnakej kvality ako vína prvej kategórie. Medzi „super dvojky“ sú zaraďovaní producenti Montrose, Léoville Barton, Pichon Loungeville Baron, Ducru Beaucalliou, Pichon Loungeville Lalande, Cos'd Estournel, Léoville Las Cases a Palmer (3. kategória)

[8] THOMPSON, G. – MUTKOSKI, S. 2011. Reconsidering the 1855 Bordeaux Classification of the Médoc and Graves using Wine Ratings from 1970 – 2005. In: *Journal of Wine Economics*. ISSN 1931-4361. 2011, roč. 6, č. 1, str. 16.

someliérov. Pre získanie hodnotení jednotlivých producentov a ročníkov využili databázy troch someliérov:

1. Robert Parker – ktorý od roku 1978 publikuje dvojmesačník The Wine Advocate.
2. Magazín The Wine Spectator – ktorý vychádza od roku 1976.
3. Steven Tanzer – ktorý od roku 1985 publikuje magazín International Wine Cellar.

Vybraní someliéri používajú systém hodnotenia s maximálnym možným počtom bodov 100. Všetci traja someliéri sa vo svojom bodovacom systéme zhodujú na tom, že vína s hodnotením nad 90 bodov sú považované za vynikajúce. Vína s hodnotením 95 a viac bodov (96 a viac v prípade Roberta Parkera) sú označované za výnimočné. Autori zhromaždili údaje na prehodnotenie klasifikácie vín oblasti Bordeaux z roku 1855 z platených webových stránok vybraných someliérov.

Thompson a Mutkoski následne uskutočnili viaceré analýzy. Pomocou regresnej analýzy porovnali výsledky jednotlivých producentov s referenčnou skupinou výrobcov z 5. kategórie klasifikácie (Château Cantemerle, Château Dauzac Labarde a Château Pédesclaux). Následne porovnali bodové hodnotenia jednotlivých ročníkov v súbore s referenčnými ročníkmi 1972 a 1977. Získané údaje taktiež umožnili porovnať hodnotenia jednotlivých someliérov.

Výstupom práce autorov boli dve klasifikácie pre rok 2010. Klasifikácia 2010-S predpokladá zachovanie rovnakého počtu producentov v každej z 5 kategórii tak, ako ich stanovila pôvodná klasifikácia z roku 1855. Autori zoradili producentov od najlepšieho po najhoršieho na základe ratingu, ktorý získali od troch vybraných someliérov a následne ich zaradili do 5 kategórií. Každá kategória mala rovnaký počet producentov, ako pôvodná klasifikácia z roku 1855.

Klasifikácia 2010-V predpokladá variabilný počet producentov v jednotlivých kategóriách v porovnaní s pôvodnou klasifikáciou 1855. Ako rozhodujúce kritérium bol v tomto prípade vybraný priemerný rozdiel v hodnotení jednotlivých producentov v porovnaní s referenčnou skupinou výrobcov z 5. kategórie. Výsledky prehodnotenia klasifikácie z roku 1855 uvádza tabuľka č. 3 (producenti, u ktorých nedošlo k posunu medzi kategóriami, nie sú v tabuľke uvedení):

Tabuľka 3 – Reklasifikácia producentov z oblasti Médoc pre rok 2010 podľa hodnotenia someliérov

Poradie	Producent	1855	2010-S	2010-V	Zmena-S	Zmena-V	Rozdiel v hodnotení
1.	Latour (Pauillac)	1	1	1	0	0	+10,794
2.	Lafite Rothschild (Paulillac)	1	1	1	0	0	+10,454
3.	Haut-Brion (Pessac)	1	1	1	0	0	+9,963
4.	Léoville Las Casses (St. Julien)	2	1	1	+1	+1	+9,293
5.	Margaux (Margaux)	1	1	1	0	0	+9,177
6.	Mouton Rothschild (Pauillac)	1	2	2	-1	-1	+8,233
10.	Palmer (Margaux)	3	2	2	+1	+1	+6,814
14.	Lynch Bages (Pauillac)	5	2	2	+3	+3	+6,187
15.	Pichon Longueville Baron (Pauillac)	2	2	3	+0	-1	+5,168
16.	Saint-Pierre (Pauillac)	4	2	3	+2	+1	+4,942
17.	Clerc-Milon (Pauillac)	5	2	3	+3	+2	+4,781
18.	Pontet-Canet (Pauillac)	5	2	3	+3	+2	+4,722
19.	Grand Puy Lacoste (Pauillac)	5	2	3	+3	+2	+4,719
20.	Branaire Ducru (Saint Julien)	4	3	3	+1	+1	+4,673

21.	Léoville-Poyferre (Saint Julien)	2	3	3	-1	-1	+4,598
23.	Talbot (Saint Julien)	4	3	3	+1	+1	+4,160
29.	Lafon-Rochet (Saint Estephe)	4	3	3	+1	+1	+3,835
30.	Beychevelle (Saint Julien)	4	3	3	+1	+1	+3,779
31.	Duhart-Milon-Rothschild (Pauillac)	4	3	3	+1	+1	+3,693
32.	D'Armailhac (Pauillac)	5	3	3	+2	+2	+3,337
33.	Prieuré-Lichine (Margaux)	4	3	4	+1	+0	+2,984
34.	Kirwan (Margaux)	3	4	4	-1	-1	+2,840
35.	Rauzan-Ségla (Margaux)	2	4	4	-2	-2	+2,588
36.	Ferriere (Margaux)	3	4	4	-1	-1	+2,521
37.	Haut Batailley (Pauillac)	5	4	4	+1	+1	+2,446
38.	Grand Puy Ducasse (Pauillac)	5	4	4	+1	+1	+2,204
39.	Cantenac-Brown (Margaux)	3	4	4	-1	-1	+2,147
40.	Batailley (Pauillac)	5	4	4	+1	+1	+2,094
41.	Lascombes (Margaux)	2	4	4	-2	-2	+2,004
43.	Brane-Cantenac (Margaux)	2	4	4	-2	-2	+1,824
44.	Boyd-Cantenac (Margaux)	3	5	4	-2	-1	+1,539
45.	D'Issan (Margaux)	3	5	4	-2	-1	+1,537
46.	Durford-Vivens (Margaux)	2	5	4	-3	-2	+1,328
47.	Du Terre (Margaux)	5	5	4	0	+1	+1,152
49.	Marquis de Terme (Margaux)	4	5	5	-1	-1	+0,996
51.	Desmirail (Margaux)	3	5	5	-2	-2	+0,252
56.	La Tour-Carnet (Saint Laurent)	4	5	5	-1	-1	-0,020
59.	Rauzan-Gassies (Margaux)	2	5	5	-3	-3	-0,692
60.	Marquis d'Alesme Becker (Margaux)	3	5	-	-2	-	-1,523
61.	Croizet-Bages (Pauillac)	5	5	-	0	-	-3,895

Prameň: Spracované podľa Thompson – Mutkoski (2011)

Autori konštatujú tri výsledky predloženej štúdie. Prvým a najzávažnejším zistením je skutočnosť, že zo 61 producentov sa 33 nachádza v inej kategórii, ako určila klasifikácia v roku 1855. Niektorí producenti sa nachádzajú až o 3 kategórie vyššie alebo nižšie, ako v pôvodnej klasifikácii. Producent Léoville Las Cases, ktorý bol v pôvodnej klasifikácii zaradený do druhej kategórie, bol na základe konzistentne vysokých hodnotení všetkých troch someliérov presunutý do najvyššej kategórie. Producent Mouton Rotschild, ktorý bol do najvyššej kategórie preradený v roku 1973, bol na základe získaných hodnotení opäť preradený do druhej kategórie.

Výrazný pozitívny posun z piatej kategórie do druhej kategórie zaznamenali štyria producenti – Clerc-Milon, Grand Puy Lacoste, Lynch-Bages a Pontet Canet. Dvaja producenti zaznamenali pozitívny posun o dve kategórie a jedenásti producenti zaznamenali pozitívny posun o jednu katetóriu. Negatívny posun o tri kategórie nastal u producentov Durford-Vivens a Rauzan-Gassies. Siedmi producenti zaznamenali negatívny posun o dve kategórie a rovnaký počet producentov klesol v porovnaní s pôvodnou klasifikáciou o jednu kategóriu.

Na základe štúdie by dvaja producenti (Marquis d'Alesme Becker a Croizet-Bages) mali byť z klasifikácie z roku 1855 vylúčení. Zhrnutie reklasifikácie pre rok 2010 s rovnakými počtami producentov (variant 2010-S), variabilnými počtami producentov (variant 2010-V) a pôvodnou verziou klasifikácie z roku 1855, uvádza tabuľka č. 4:

Tabuľka 4 – Zhrnutie pôvodnej klasifikácie z roku 1855 a reklasifikácií z roku 2010

Počet producentov	Klasifikácia		
	1855	2010-S	2010-V
1 kategória	5	5	5
2 kategória	14	14	9
3 kategória	14	14	18
4 kategória	10	10	15
5 kategória	18	18	12
Posun o +3 kategórie	-	4	1
Posun o +2 kategórie	-	2	4
Posun o +1 kategóriu	-	11	12
Bez zmeny	-	28	26
Posun o -1 kategóriu	-	7	10
Posun o -2 kategórie	-	7	5
Posun o -3 kategórie	-	2	1
Počet vylúčených	-	-	2

Prameň: Thompson, Mutkoski (2011)

Druhým výsledkom bolo zistenie pozitívnej korelácie medzi hodnoteniami vybraných someliérov. Toto zistenie naznačuje, že títo someliéri sú schopní identifikovať kľúčové vlastnosti hodnoteného vína.

Tretie zistenie štúdie naznačuje spôsob hodnotenia jednotlivých someliérov. Autori konštatujú, že magazín The Wine Spectator udeľuje vo všeobecnosti najvyššie hodnotenia z vybranej skupiny. Steve Tanzer vo svojom magazíne International Wine Cellar udeľuje najkonzervatívnejšie hodnotenia. Hodnotenia Roberta Parkera v magazíne The Wine Advocate boli spravidla o 1,25 bodu nižšie ako hodnotenia v magazíne The Wine Spectator. Autori štúdie pripisujú bodové rozdiely subjektívnemu vnímaniu kvality vína a spotrebiteľom odporúčajú, aby sa pri kúpe vína rozhodovali podľa hodnotení spomeliéra, ktorého štýl a preferencie sa približujú ich vlastným.

Thompson a Mutkoski zároveň uvádzajú tri nedostatky svojej štúdie. Prvým nedostatkom je počet kombinácií producenta, ročníka a hodnotiteľa, ktorý použili pri prehodnotení klasifkácie. Celkový počet možných kombinácií je 6 588 (61 producentov, 36 hodnotených ročníkov a 3 hodnotitelia). Autori do svojej štúdie zahrnuli 3 133 kombinácií, čo predstavuje iba 47% z celkového možného počtu kombinácií. Od ročníka 1995 je však súbor dát oveľa konzistentnejší. Z 2 013 možných kombinácií zhromaždili autori 1 521 kombinácií, čo predstavuje 75% údajov.

Druhým nedostatkom štúdie je podľa autorov výber hodnotiteľov. Všetci traja hodnotitelia pochádzajú zo Spojených štátov amerických. Autori zdôvodňujú výber hodnotiteľov ich významným postavením v tejto oblasti.

Tretí potenciálny nedostatok sa podľa autorov vyskytol v prípadoch, kedy konkrétny ročník vybraného vína bol hodnotený viac krát jedným hodnotiteľom. Autori zvolili v týchto prípadoch najvyššie hodnotenie. V prípade zvolenia priemerného hodnotenia by podľa autorov mohli byť dosiahnuté mierne odlišné výsledky.

Prehodnotenie klasifikácie na základe predajných cien

Druhou možnosťou prehodnotenia klasifikácie z roku 1855 je použiť pôvodné klasifikačné kritérium, ktorým bola predajná cena. Viacerí autori v minulosti zostavili niekoľko verzií reklasifikácie pôvodnej klasifikácie z roku 1855, ktoré vychádzali z predajných cien vín (napr. Di Vittorio a Ginsburg v roku 1996 alebo Ashenfelter v roku

1997). Londýnska vínna burza Liv-Ex vypracovala v roku 2009 novú klasifikáciu vín, ktorá vychádzala z klasifikácie z roku 1855. Novovytvorená klasifikácia bola následne aktualizovaná v roku 2011[9]. Do klasifikácie boli zaradené apelácie Médoc a apelácia Pessac-Léognan/Graves. Burza ďalej stanovila podmienku, že producent musí ročne vyprodukovať minimálne 24 000 fliaš (2 000 balení po 12 fliaš). Kritériom pre zaradenie do jednej z 5 kategórií bola priemerná predajná cena 1 balenia (12 fliaš) za ročníky 2005 – 2009. Burza stanovila cenové rozpätie pre jednotlivé kategórie nasledovne:

- 1. kategória: £3 300 a viac,
- 2. kategória: £700 – £3 299,
- 3. kategória: £400 - £699,
- 4. kategória: £280 - £399,
- 5. kategória: £220 - £279.

Klasifikáciu vín pre rok 2011 na základe predajných cien a porovnanie s pôvodnou klasifikáciou z roku 1855 uvádza tabuľka č. 5 (producenti, u ktorých nedošlo k posunu medzi kategóriami, nie sú v tabuľke uvedení. Noví producenti z apelácie Pessac-Léognan/Graves sú uvedení hrubým písmom):

Tabuľka 5 – porovnanie vybraných producentov klasifikácie Liv-Ex 2011 a klasifikácie z roku 1855

Producent	Priemerná cena 2011 (GBP)	Poradie 2011	Kategória 2011	Poradie 1855	Kategória 1855	Zmena poradia oproti 1855	Zmena kategórie oproti 1855
Lafite Rothschild	11 043	1	1	1	1	0	0
Latour	8 120	2	1	2	1	0	0
Margaux	6 055	3	1	3	1	0	0
Mouton Rothschild	5 981	4	1	5	2	+1	0
Haut-Brion	5 177	5	1	4	1	-1	0
La Mission Haut-Brion	**3 400**	**6**	**1**	-	-	-	-
Palmer	1 655	7	2	28	3	+21	+1
Duhart Milon	1 147	11	2	38	4	+27	+2
Lynch Bages	931	12	2	50	5	+38	+3
Pape Clement	**824**	**15**	**2**	-	-	-	-
Pontet Canet	801	16	2	45	5	+29	+3
Beychevelle	715	18	2	42	4	+24	+2
Leoville Poyeferre	625	19	3	8	2	-11	-1
Haut Bailly	**585**	**20**	**3**	-	-	-	-
Leoville Barton	547	21	3	15	2	-6	-1
Lascombes	512	22	3	13	2	-9	-1
Rauzan Segla	491	23	3	6	2	-17	-1
Smith Haut Lafite	**441**	**26**	**3**	-	-	-	-
Clerc Milon	422	27	3	60	5	+33	+2
Grand Puy Lacoste	409	28	3	48	5	+20	+2

[9] *2011 Liv-Ex Bordeaux Classification*. [online]. 2011. [cit. 27.10.2012] Dostupné na internete: <http://www.blog.liv-ex.com/2011/05/2011-liv-ex-bordeaux-classification.html>

Cantenac Brown	377	29	4	26	3	-3	-1
Issan	366	31	4	21	3	-10	-1
Brane Cantenac	361	32	4	14	2	-18	-2
Domaine de Chevalier	**350**	**33**	**4**	-	-	-	-
Gruaud Larose	347	35	4	12	2	-23	-2
Lagune	342	36	4	29	3	-7	-1
Giscours	326	37	4	24	3	-13	-1
Kirwan	319	38	4	20	3	-18	-1
Langoa Barton	313	40	4	23	3	-17	-1
D'Armailhac	312	41	4	53	5	+12	+1
Lagrange	292	42	4	22	3	-20	-1
Boyd Cantenac	289	43	4	26	3	-17	-1
Pouget	275	45	5	39	4	-6	-1
Malartic Lagraviere	**271**	**46**	**5**	-	-	-	-
Rauzan Gassies	262	47	5	7	2	-40	-3
Prieure Lichine	256	49	5	43	4	-6	-1
Haut Marbuzet	**253**	**50**	**5**	-	-	-	-
Ferriere	241	53	5	33	3	-20	-2
Sociando Mallet	**237**	**54**	**5**	-	-	-	-
Durford Vivens	235	55	5	11	2	-44	-3
Marquis de Terme	234	56	5	44	4	-12	-1
Lafon Rochet	233	57	5	41	4	-16	-1

Prameň: Spracované podľa http://www.blog.liv-ex.com/2011/05/2011-liv-ex-bordeaux-classification.html

Zaradením celej apelácie Pessac-Léognan/Graves pribudlo do aktualizovanej verzie klasifikácie 8 nových producentov. Najvýraznejšou zmenou oproti pôvodnej klasifikácii z roku 1855 je rozšírenie počtu producentov v prvej kategórii o producenta Château La Mission Haut-Brion. Pozoruhodný je aj výrazný cenový rozdiel medzi najlacnejším vínom prvej kategórie a najdrahším vínom druhej kategórie, čím sa potvrdzuje všeobecne vnímaná skutočnosť, že cena vín prvej kategórie je výrazne vyššia v porovnaní s cenami vín nižších kategórií.

Producenti Lynch Bages a Pontet Canet zaznamenali pozitívny posun o tri kategórie aj pri preklasifikovaní pôvodnej klasifikácie podľa predajných cien. Štyria producenti zaznamenali pozitívny posun o dve kategórie (Duhart Milon, Beychevelle, Clerc Milon a Grand Puy Lacoste) a dvaja producenti zaznamenali pozitívny posun o jednu kategóriu (Palmer a d'Armailhac). Až 16 producentov zaznamenalo negatívny posun o jednu kategóriu, traja producenti zaznamenali pokles o dve kategórie (Brane Cantenac, Gruaud Larose a Ferriere). Producenti Rauzan Gassies a Durfot Vivens zaznamenali rovnako ako pri preklasifkácii použitím hodnotení someliérov negatívny posun o tri kategórie.

Zavedením dolného stropu cien na úrovni 220 libier za jedno balenie boli z klasifikácie Liv-Ex 2011 vyradení desiati producenti z pôvodnej klasifikácie 1855 - Du Terte, Pédesclaux, Belgrave, Camensac, Cos Labory, Croizet-Bages, Cantemerle, La Tour Carnet, Desmirail, Marquis d'Alesme Becker.

Zhrnutie pôvodnej klasifikácie z roku 1855, variabilnej klasifikácie zostavenej na základe hodnotenia someliérov a cenovej klasifikácie Liv-Ex zobrazuje tabuľka č.6:

Tabuľka 6 – Zhrnutie pôvodnej klasifikácie z roku 1855, reklasifikácie z roku 2010 použitím variabilného počtu producentov jednotlivých kategóriách a reklasifikácie Liv-Ex z roku 2011

Počet producentov	Klasifikácia		
	1855	2010-V	Liv-Ex 2011
1 kategória	5	5	6
2 kategória	14	9	12
3 kategória	14	18	10
4 kategória	10	15	15
5 kategória	18	12	16
Posun o +3 kategórie	-	1	2
Posun o +2 kategórie	-	4	4
Posun o +1 kategóriu	-	12	2
Bez zmeny	-	26	22
Posun o -1 kategóriu	-	10	16
Posun o -2 kategórie	-	5	3
Posun o -3 kategórie	-	1	2
Počet vypadnutých	-	2	10
Počet nových	-	0	8

Prameň: Spracované podľa Thompson, Mutkoski (2011) a Liv-Ex (2011)

Pri porovnaní necenovej a cenovej reklasifikácie môžeme naraziť na viacero zaujímavých skutočností. V prípade reklasifikácie na základe hodnotení someliérov Thompson a Mutkoski uvádzajú, že zo 61 producentov si iba 28 producentov udržalo svoju pôvodnú kategóriu. V prípade reklasifkácie na základe cien si pôvodnú kategóriu udržalo iba 22 producentov. Oba prístupy teda konštatujú neaktuálnosť pôvodnej klasifikácie z roku 1855.

Napriek rozdielnym porovnávaným obdobiam sa v oboch prístupoch k reklasifikácii vyskytujú identické výsledky. Oba prístupy konštatujú pozitívny posun o tri kategórie v prípade producentov Pontet Canet a Lynch Bages. Rovnako pri negatívnom posune o tri kategórie sa oba prístupy zhodujú na producentoch Rauzan Gassies a Durfort Vivens. Pri vyradených producentoch sa oba prístupy zhodujú na producentoch Croizet Bages a Marquis d'Alesme Becker.

Odlišné prístupy a rozdielne obdobia však prinášajú aj rozdielne výsledky. Napríklad producent Gruaud Larose si v prípade necenovej reklasifikácie udržal 2. kategóriu z pôvodnej klasifikácie 1855. Pri cenovej reklasifikácii zaznamenal pokles do 4. kategórie. Tento vývoj naznačuje, že napriek vysokým kvalitám je víno tohto producenta relatívne lacné a pre spotrebiteľov môže predstavovať výhodnú investíciu. Ďalším príkladom výhodnej investície sú vína producenta Léoville Las Cases. V prípade necenovej klasifikácie bol tento producent preradený do najvyššej kategórie, pričom jeho priemerná predajná cena dosahuje iba 48% úrovne potrebnej na to, aby sa v prípade cenovej reklasifikácie dostal do najvyššej kategórie. Producent Palmer, ktorý bol v cenovej reklasifikácii vyhodnotený ako najlepší z 2. kategórie je v necenovej reklasifikácii v rámci 2. kategórie na 5. mieste. Obe reklasifikácie sa však zhodujú na jeho preradení z 3. kategórie do 2. kategórie. Producent Beychevelle sa v necenovej reklasifikácii nachádza na posledných priečkach 3. kategórie. V prípade cenovej reklasifikácie je zaradený na poslednú priečku 2. kategórie. Reputácia producentov Palmer a Beychevelle je vo všeobecnosti vysoká, predajné ceny sú však vzhľadom na dlhodobé priemery dosiahnutých hodnotení od popredných someliérov mierne nadhodnotené.

Problematika nekompletnosti klasifikácie

Dva najväčšie problémy klasifikácie vín z oblasti Médoc 1855 sa pokúšal odstrániť aj rusko-americký podnikateľ v oblasti vína Alexis Lichine. V roku 1959 bol členom komisie, ktorá mala za úlohu rozhodnúť o novej podobe klasifikácie vín z roku 1855. Návrh reformy klasifikácie počítal iba s 3 kategóriami, vylúčením 18 producentov a prijatím 13 nových producentov. Po pretrvávajúcich protestoch producentov, ktorým hrozilo vylúčenie z klasifikácie a zapojení viacerých inštitúcií do diskusie o navrhovaných zmenách sa Lichine rozhodol publikovať vlastnú klasifikáciu vín z oblasti Bordeaux. Lichine sa svojou klasifikáciou pokúšal dosiahnuť viaceré ciele.

Prvým cieľom bolo odstránenie nekompletnosti klasifikácie vín z roku 1855 a obohatiť ju o producentov z apelácií Graves, Saint Emilion a Pomerol. Vytvorenie komplexnej klasifikácie bolo v tom čase považované za unikátne. Prvé vydanie klasifikácie Lichine publikoval v roku 1962, posledné vydanie publikované v roku 1978 obsahovalo 190 producentov. Zoznam producentov v najvyššej kategórii uvádza tabuľka č. 7:

Tabuľka 7 - Najvyššia kategória "Crus Hors Classé" Lichinovej klasifikácie z roku 1978

Apelácia			
Haut-Médoc	**Graves**	**Saint Emilion**	**Pomerol**
Lafite Rothschild Margaux Latour Mouton Rothschild	Haut-Brion	Cheval Blanc Ausone	Pétrus

Prameň: spracované podľa:
<http://en.wikipedia.org/wiki/Alexis_Lichine%27s_classification_of_Bordeaux_wine >

Druhým cieľom bolo zavedenie pravidelného prehodnocovania klasifikácie. Lichine navrhoval prehodnocovať klasifikáciu každých 25 – 50 rokov. Častejšie prehodnocovanie by podľa neho viedlo k zníženiu kredibility klasifikácie a k zmäteniu spotrebiteľov.

Tretím cieľom bola zmena názvu jednotlivých kategórií. Lichine tvrdil, že názvy „druhá kategória“, „tretia kategória“ … môžu v spotrebiteľoch vyvolávať negatívne emócie („druhá kategória“ = „druhoradé víno“). Miesto pôvodných názvov kategórií navrhol zaviesť názvy „výnimočné“, „vynikajúce“, „výborné“, „kvalitnejšie“ a „dobré“.

Lichinova klasifikácia, ako aj klasifikácie ostatných someliérov a autorov, však nikdy nebola oficiálne zavedená do používania.

Diskusia

Po identifikácii problémov klasifikácie vín oblasti Médoc z roku 1855 sa natíska otázka jej významu v súčasnom svete investičného vína. V minulosti mohlo členstvo v tejto klasifikácii prinášať výhody v podobe lepšieho predaja vín. Väčšina producentov však v súčasnosti zaradenie do klasifikácie z roku 1855 na svojich etiketách neuvádza. Výnimku tvoria producenti z najvyššej kategórie. Traja z piatich producentov uvádzajú na svojich etiketách slovné spojenie „*Premier Grand Cru Classé*“. Producent Château Haut Brion v minulosti na svojich etiketách uvádzal aj príslušnosť do málo významnej klasifikácie oblasti Graves a označenie apelácie Pessac-Léognan. Od roku 2005 na etikete uvádza iba prestížne postavenie v klasifikácii z roku 1855.

V oblasti Bordeaux existujú mnohé príklady producentov, ktorí vďaka dlhodobo kvalitnej produkcii dosiahli celosvetový úspech aj napriek tomu, že neboli zaradení do najstaršej oficiálnej klasifikácie vín. Medzi týchto producentov môžeme zaradiť napríklad:

- Château La Mission Haut-Brion (apelácia Pessac-Léognan/Graves, klasifikácia Cru Classé de Graves) – história producenta susediaceho s Château Haut-Brion siaha do roku 1540. Napriek geografickej blízkosti historické záznamy neuvádzajú žiadne delenie pozemkov. Usadlosti Haut-Brion a La Mission Haut-Brion vždy figurovali ako samostatní producenti vína. Dlhodobá kvalita a vysoké predajné ceny posúvajú podľa viacerých autorov (Robinsovová, Peppercorn, klasifikácia Liv-Ex) tohto producenta do kategórie Premier Grand Cru. Kvalitu vín La Mission Haut-Brion potvrdzuje aj someliér Robert Parker. Vo svojej publikácii *Parker's Wine Buyer's Guide* označil kvalitu vín za „hodnú prvej kategórie. Vína sú prvotriedne vyrobené a v najlepších rokoch aj extrémne dlhoveké[10].“ Ročníkom 1949, 1955, 1959, 1975, 1982, 2000 a 2009 udelil maximálne hodnotenie 100 bodov.
- Château Cheval Blanc (apelácia Saint Emilion, klasifikácia Saint Emilion Premier Grand Cru Classé A) – vznik producenta z apelácie Saint Emilion sa datuje do roku 1832. Oproti iným vinohradom v apelácii Saint Emilion sa vinohrad Cheval Blanc odlišuje v dominantnej odrode viniča, ktorou je Cabernet Franc. Vinohrad má taktiež unikátne pôdne zloženie – kombinuje skladbu typickú pre apelácie Pomerol, Saint Emilion a Graves. V rokoch 1862 a 1867 získalo víno tohto producenta ocenenia na Svetových výstavách v Paríži a Londýne, ktoré sú dodnes vyobrazené na etikete vína[11]. Pri zostavovaní klasifikácie apelácie Saint Emilion v roku 1955 bol producent zaradený do najvyššej kategórie Premier Grand Cru Classé A a túto pozíciu si drží dodnes. Podľa Steinbergera je kvalita vín Cheval Blanc 1947 a Pétrus 1961 jedným z hlavných dôvodov, prečo je klasifikácia vín z roku 1855 považovaná za neaktuálnu[12].
- Château Angélus (apelácia Saint Emilion, klasifikácia Saint Emilion Premier Grand Cru Classé A - 2012) – producent z apelácie Saint Emilion začal písať svoju históriu na konci 19. storočia. Neustále sa zvyšujúca kvalita, prameniaca nielen z organického hospodárstva a odlišnému prístupu k starostlivosti o vinič, sa prejavila aj na postavení v klasifikácii Saint Emilion. V roku 1996 bol producent preklasifikovaný z kategórie Grand Cru Classé do kategórie Premier Grand Cru Classé B a v septembri 2012 bol preradený do najvyššej kategórie Premier Grand Cru Classé A. Okrem úspechov v odborných kruhoch sa vinárstvu darí aj v oblasti product placementu. V roku 2006 sa ročník 1982 vína Angélus objavil v celosvetovo úspešnom filme Casino Royale[13].
- Pétrus (apelácia Pomerol, neklasifikované) – napriek relatívne krátkej histórii (prvá zmienka v roku 1837) dnes patrí víno Pétrus k najdrahším vínam sveta. V prvej polovici 20. storočia bolo víno tohto producenta relatívne neznáme a jeho ceny boli nízke. Víno sa dostalo do povedomia v roku 1947, kedy majiteľka Madame Loubatová poslala debničku vína Pétrus na kráľovskú svadbu princeznej Alžbety a princa Philipa. K popularizácii tohto vína v 60. rokoch 20. storočia prispelo aj jeho podávanie v svetoznámej New Yorkskej reštaurácii *Le Pavillon*. Úspech vína je podľa Suttclifovej založený na prístupe k pestovaniu a spracovaniu vínnej révy (používanie

---

[10] PARKER, R. 2008. *Parker's Wine Buyer's Guide: 7th Edition*. New York: Vydavateľstvo Simon & Schuster. 2008. s. 263. ISBN 978-0-7432-7198-1

[11] KISSACK, CH. Chateau Cheval Blanc. In *The Wine Doctor*. [online]. [cit. 01.10.2012]. Dostupné na internete: <http://www.thewinedoctor.com/bordeaux/chevalblanc.shtml>

[12] STEINBERGER, M. 2008. The Greatest Wine on the Planet. In *Slate*. [online]. 2008. [cit. 01.10.2012]. Dostupné na internete: <http://www.slate.com/articles/life/drink/2008/02/the_greatest_wine_on_the_planet.html>

[13] STYLES, O. 2006. Bond drinks Angelus. 82 Angelus. In *Decanter* [online]. 2006. [cit. 27.10.2012]. Dostupné na internete: < http://www.decanter.com/news/wine-news/486909/bond-drinks-angelus-82-angelus>

organických metód pestovania bez chemikálií, ručný zber, odstopkovávanie a pod.)[14]. Kissack však pripomína, že kvôli obmedzenej rozlohe vinohradu a astronomickým cenám je „toto víno, ako aj iné veľké vína z Pomerolu, známe skôr vďaka svojej reputácii a nie vďaka zážitkom z ochutnávania[15].“

Steinberger vo svojom článku „*Making the List: How the most important rankings in the world became irrelevant*“ kladie otázku, či dnešní spotrebitelia vôbec potrebujú klasifikáciu z roku 1855 alebo inú formálnu hierarchiu vín z oblasti Bordeaux. „Klasifikácia vín z roku 1855 bola zostavená v časoch, kedy neexistovali vínni kritici, someliéri, rôzne magazíny o víne alebo komunikačné možnosti internetu. Tieto prostriedky v súčasnosti vedia nasmerovať spotrebiteľov k najlepším vínam. Pred tridsiatimi či štyridsiatimi rokmi sa vína mohli predávať na základe príslušnosti do klasifikácie z roku 1855, ale okrem vín z najvyššej kategórie táto skutočnosť už neplatí. Dnes sa vína predávajú na základe hodnotení Roberta Parkera alebo magazínu The Wine Spectator[16].“ Lewin uvádza, že „klasifikácia z roku 1855 pomáhala pri predaji vína, no spotrebitelia ju začali výraznejšie používať až v polovici 20. storočia, kedy bola už neaktuálna[17].“ Za hlavný dôvod neaktuálnosti klasifikácie Lewin označuje skutočnosť, že takmer všetci producenti od vydania klasifikácie rozšírili svoje vinohrady o nové územia, ktoré dodávajú vínnu révu inej kvality, ako pôvodné vinohrady. Robert Parker konštatuje že „znalci a nováčikovia by mali vnímať klasifikáciu z roku 1855 iba ako informáciu historického charakteru[18].“

ZÁVER

Cieľom príspevku bolo charakterizovať klasifikáciu červených vín oblasti Bordeaux z roku 1855 a jej základnú problematiku. Odborná verejnosť sa vo všeobecnosti zhoduje na tom, že pôvodná klasifikácia z roku 1855 je neaktuálna a nekompletná a neposkytuje presný obraz o najlepších vínach z oblasti Bordeaux. V článku boli prezentované dva prístupy k aktualizácii klasifikácie.

Prvým bolo použitie ratingu vín popredných svetových someliérov. Autori štúdie Thompson a Mutkoski konštatovali, že zo 61 producentov by až 33 malo byť zaradených do inej kategórie, ako určila pôvodná klasifikácia. Pozícia niektorých producentov by sa zmenila až o tri kategórie v pozitívnom alebo negatívnom smere.

Druhým prístupom je použitie aktuálnych predajných cien uvedených vín, ktoré použila londýnska vínna burza Liv-Ex. Výsledky reklasifikácie použitím predajných cien sa do veľkej miery zhodujú s reklasifikáciou na základe ratingu vín popredných svetových someliérov. Pri reklasifikácii na základe predajných cien bolo 37 producentov zaradených do inej kategórie ako v pôvodnej klasifikácii. Londýnska burza Liv-Ex však aktualizovanú klasifikáciu obohatila o oblasť Pessac-Léognan/Graves, čo spôsobilo vyradenie desiatich pôvodných producentov.

---

[14] SUTCLIFFE, S. 2004. Behind the Legend. In *Decanter* [online]. 2004. [cit. 01.10.2012]. Dostupné na internete: <http://www.decanter.com/people-and-places/wine-articles/487958/behind-the-legend>

[15] KISSACK, CH. Petrus. In *The Wine Doctor* [online]. [cit. 28.10.2012]. Dostupné na internete: <http://www.thewinedoctor.com/bordeaux/petrus.shtml>

[16] STEINBERGER, M. 2005. Making the List: How the most important rankings in wine became irrelevant. In. *Slate*. [online]. 2005. [cit. 28.10.2012]. Dostupné na internete: <http://www.slate.com/articles/health_and_science/wines_world/2005/06/making_the_list.html>

[17] LEWIN, B. 2009. The 1855 Classification: on the mark or marketing ploy? In. *Decanter*. [online]. 2009. [cit. 28.10.2012]. Dostupné na internete: <http://www.decanter.com/people-and-places/wine-articles/484012/the-1855-classification-on-the-mark-or-marketing-ploy>

[18] PARKER, R. 2003. *Bordeaux: A consumer's guide to the world's finest wines*. New York: Vydavateľstvo Simon & Schuster. 2003. s. 1156. ISBN 978-0-7432-2946-3

Ďalším identifikovaným problémom pôvodnej klasifikácie z roku 1855 bola jej nekompletnosť, keďže vynechala významné regióny z okolia mesta Bordeaux, ktorými sú Graves, Saint Emilion a Pomerol. Tento nedostatok odstránil vo svojej klasifikácii rusko-americký podnikateľ Alexis Lichine, ktorý do svojej klasifikácie vín z regiónu Bordeaux zaradil 190 producentov zo všetkých hlavných oblastí. Jeho klasifikácia však nikdy nebola oficiálne uvedená do používania.

Viacerí autori si kladú otázku, či je vôbec oficiálna klasifikácia vín z oblasti Bordeaux v dnešných časoch potrebná. Spotrebitelia majú prístup k veľkému množstvu informácií, analýz a hodnotení, ktoré majú k dispozícii okamžite prostredníctvom internetových nástrojov, akými sú sociálne siete, špecializované internetové stránky o víne, mobilné aplikácie alebo diskusné fóra. Na základe týchto informácií môžu urobiť rozhodnutie o kúpe na vyššej úrovni ako kedykoľvek predtým. Materiály o klasifikácii vín oblasti Bordeaux z roku 1855 by preto mali slúžiť iba ako úvodné informácie do sveta investičného vína.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] FERRAND, F. et. al. 2004. *Bordeaux Châteaux: A History of the Grands Crus Classés 1855 – 2005*. Paríž: Vydavateľstvo Flammarion. 2004. 319 s. ISBN 978-2-08-030458-2

[2] JOHNSON, H. 2008. *Příběh vína*. Praha: Nakladatelství Slovart. 2008. 256 s. ISBN 978-80-7391-063-1

[3] KISSACK, CH. Château Cheval Blanc. In *The Wine Doctor*. [online]. [cit. 01.10.2012]. Dostupné na internete: <http://www.thewinedoctor.com/bordeaux/chevalblanc.shtml>

[4] KISSACK, CH. Petrus. In *The Wine Doctor* [online]. [cit. 28.10.2012]. Dostupné na internete: <http://www.thewinedoctor.com/bordeaux/petrus.shtml>

[5] LEWIN, B. 2009. The 1855 Classification: on the mark or marketing ploy? In. *Decanter*. [online]. 2009. [cit. 28.10.2012]. Dostupné na internete: <http://www.decanter.com/people-and-places/wine-articles/484012/the-1855-classification-on-the-mark-or-marketing-ploy>

[6] LIV-EX. 2011. *2011 Liv-Ex Bordeaux Classification*. [online]. 2011. [cit. 27.10.2012] Dostupné na internete: <http://www.blog.liv-ex.com/2011/05/2011-liv-ex-bordeaux-classification.html>

[7] MATTHEWS, T. 2007. The Bordeaux 1855 Classification. In *The Wine Spectator* [online].2007 [cit.08.08.2012] Dostupné na internete: <http://www.winespectator.com/webfeature/show/id/The-1855-Bordeaux-Classification_3491>

[8] RANDOLPH, T. 1830. *Memoir, Correspondence and Miscellanies. From the papers of Thomas Jefferson*. Project Gutenberg. 2005. Dostupné na internete: <http://www.gutenberg.org/dirs/1/6/7/8/16782/16782-h/16782-h.htm#2H_4_0058>

[9] PARKER, R. 2003. *Bordeaux: A consumer's guide to the world's finest wines*. New York: Vydavateľstvo Simon & Schuster. 2003. 1264 s. ISBN 978-0-7432-2946-3

[10] PARKER, R. 2008. *Parker's Wine Buyer's Guide: 7th Edition*. New York: Vydavateľstvo Simon & Schuster. 2008. 1536 s. ISBN 978-0-7432-7198-1

[11] REYNEKE, M. – PITT, L. – BERTHON, P. 2011. Luxury wine brands visibility in social media: an exploratory study. In: *International Journal of Wine Business Research*. ISSN 1751-1062. 2011, roč. 23, č. 1, s. 21 - 35

[12] ROBINSON, J. 2006. *The Oxford Companion to Wine*. 3. vydanie. Oxford: Vydavateľstvo Oxford University Press. 2006. 840 s. ISBN 978-0-19-860990-2

[13] STEINBERGER, M. 2005. Making the List: How the most important rankings in wine became irrelevant. In. Slate. [online]. 2005. [cit. 28.10.2012]. Dostupné na internete:

<http://www.slate.com/articles/health_and_science/wines_world/2005/06/making_the_list.html>

[14] STEINBERGER, M. 2008. The Greatest Wine on the Planet. In *Slate*. [online]. 2008. [cit. 01.10.2012]. Dostupné na internete: <http://www.slate.com/articles/life/drink/2008/02/the_greatest_wine_on_the_planet.html>

[15] STYLES, O. 2006. Bond drinks Angelus. 82 Angelus. In *Decanter* [online]. 2006. [cit. 27.10.2012]. Dostupné na internete: <http://www.decanter.com/news/wine-news/486909/bond-drinks-angelus-82-angelus>

[16] SUTCLIFFE, S. 2004. Behind the Legend. In *Decanter* [online]. 2004. [cit. 01.10.2012]. Dostupné na internete: <http://www.decanter.com/people-and-places/wine-articles/487958/behind-the-legend>

[17] THOMPSON, G. – MUTKOSKI, S. 2011. Reconsidering the 1855 Bordeaux Classification of the Médoc and Graves using Wine Ratings from 1970 – 2005. In: *Journal of Wine Economics*. ISSN 1931-4361. 2011, roč. 6, č. 1, s. 15 – 36.

KLASTRE A ICH VPLYV NA KONKURENCIESCHOPNOSŤ PODNIKOV

CLUSTERS AND THEIR INFLUENCE ON THE COMPETITIVENESS OF COMPANIES

Peter Jamnický[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

- clusters, synergy, restructualization, region, regional development, industrial parks.

JEL Klasifikácia D21, M12

ABSTRAKT

- Clusters are flexible market concentrations which aim is to gain the highest possible economic profit at the lowest costs. The size of a company can be smaller in a cluster if there are a number of appropriate suppliers, supporting companies, and institutions. Clusters are respected for theirs capability to support innovation by means of creating the infrastructure in industrial parks, knowledge and exchanging of researchers, who participate in invention processes. Clusters arise because they increase the productivity with which companies can compete. The development and upgrading of clusters is an important agenda for governments, companies, and other institutions. Cluster development initiatives are an important new direction in economic policy, building on earlier efforts in macroeconomic stabilization, privatization, market opening, and reducing the costs of doing business.

ÚVOD

Zatiaľ čo v minulosti platilo, že je dôležitá veľkosť podniku, v súčasnosti má stále väčší význam veľkosť príslušného zoskupenia – veľkosť jeho dodávateľov a infraštruktúry. Podnik samotný môže byť aj menší, ak má okolo seba vhodných dodávateľov a podporných inštitúcií. Tento vývoj vyplývajúci z globalizačných tendencií kladie však stále väčší dôraz na špecializáciu a na to, aby sa konkrétne projekty, ktoré je možné realizovať niekde najlepšie, realizovali v konkrétnych lokalitách, miesto toho, aby sa v jednej lokalite produkovala celá škála produktov. Konkurencieschopnosť podnikov je skôr založená na inováciách a modernizácii, ale s dôrazom na špecializáciu. Každá lokalita, každá krajina prosperuje v tej oblasti výroby, v ktorej môže dosiahnuť jedinečnú špecializáciu a konkurencieschopnosť, čo znamená skôr súťaženie o podiel na príležitostiach než o podiel na trhu.

[1] Peter Jamnický, Ing., Ekonomická univerzita, Fakulta podnikového manažmentu, Dolnozemská cesta 1/b, Sk-852 35 Bratislava, tel.: +421 267 295 620, *e-mail:* jamnicky@euba.sk. Školiteľ: doc. Ing. Elena Thomasová, CSc. (Katedra manažmentu).

KLASTRE AKO NOVÁ MOŽNOSŤ INVESTOVANIA A PRIEMYSELNÉHO ROZVOJA REGIÓNOV

Klastre sú pružné trhové zoskupenia bez právnej subjektivity, ktorých účelom je dosiahnuť čo možno najväčší ekonomický úžitok za najnižšie možné náklady. Myšlienku priemyselných klastrov popísal M. Porter[2], ktorý tvrdil, že koncentrácia priemyselných firiem a ich podporných priemyselných odvetví prináša konkurenčné výhody, keďže produktivita sa dá zvýšiť použitím troch hlavných spôsobov: zvýšením produktivity práce (využívajúc špecializáciu), technologickou inováciou a lepšou organizáciou práce v podobe napríklad zjednodušenia a opakovania pracovných úkonov.

V súčasnej globálnej ekonomike podniky môžu využívať nielen určité konkurenčné výhody (prístupy k zdrojom, prírodné bohatstvo a pod.), ktoré znižujú počiatočné náklady podnikania, ale hlavne produktívne využitie vstupov prostredníctvom neustálej inovácie (čo následne môže vyvolať potrebu vzniku nového odvetvia, ba i sektoru v ekonomike krajiny). Podporou rozvoja klastrov možno zvýšiť ekonomickú silu krajiny, resp. hranicu produkčných možností alebo znížiť nedokonalú konkurenciu v rámci ekonomiky krajiny. Na druhej strane klastre sú geograficky umiestnené na území, kde sú zdroje a zručnosti a aby sa dosiahol hraničný bod vhodnej konkurencieschopnosti a kľúčová pozícia pri udržateľnej konkurenčnej výhode v oblasti podnikania. Klastre by nemali byť zakladané len na geografickom základe, ale na princípe synergie, ktoré umožnia dynamické sa prispôsobovanie podnikateľským potrebám a možnostiam.

Klastre boli uznané v podnikateľských kruhoch pre ich schopnosť podporovať inováciu prostredníctvom zabezpečenia infraštruktúry v priemyselných parkov, poznatkov a výmenou výskumníkov, ktorí sa podieľali na vytváraní nových myšlienok a nápadov[3]. Ak by sme si položili otázku, prečo sa nemôže dosahovať vo veľkých vertikálne integrovaných podnikoch väčšia efektívnosť práce pomocou deľby práce, odpoveď na túto otázku je v existencii vysokých nákladov, ktoré tvoria bariéru v úsporách z rozsahu a predstavujú hraničnú mieru hospodárnosti veľkých podnikov. Klaster je jednoznačne platformou pre spoluprácu medzi konkurujúcimi si podnikmi a možno ho chápať aj ako súbor regionálne prepojených podnikov a pridružených inštitúcií, ktorých väzby majú potenciál k upevneniu a zvýšeniu ich konkurencieschopnosti. Klaster nie je spontánnym zoskupením podnikov, ale pevne organizovanou štruktúrou a môže sa vyskytovať v rôznych právnych formách.

Z pohľadu priestorovej ekonómie v klastroch existuje geografické sústredenie vzájomne previazaných podnikov, špecializovaných dodávateľov, poskytovateľov služieb, podnikov v príbuzných odvetviach a pridružených inštitúciách, ako sú univerzity, agentúry a obchodné združenia rôznych smerov, ktoré súťažia, ale tiež spolupracujú. D. Pavelková[4] charakterizuje, že „*zapojeným podnikom umožňujú klastre zlepšovať konkurencieschopnosť a dosahovať tak vyššiu výkonnosť*“. Podniky združené do klastrov[5] sú často schopné predvídať

---

[2] Pojem priemyselný klaster uviedol do odbornej literatúry M. Porter vo svojej knihe: Konkurenčná výhoda národov (1990), kde popísal dôležitosť ekonomickej geografie, resp. územnej ekonómie a čerpal z poznatkov o aglomeračných ekonomikách A. Marshalla z roku 1890.

[3] Príkladom klastrov sú Silicon Valley, Route 128 v Bostone, Cambridge vo Veľkej Británii, Herzliya On Sea v Izraeli a pod.

[4] PAVELKOVÁ, D. – JIRČÍKOVÁ, E. 2008. Klastr jako nastroj zvýšení konkurenceschopnosti firem. In *Ekonomie a management.* ISSN 1212-3609, 2008, roč. l1, č. 3, s. 63 – 72.

[5] Podľa klasického prístupu sú klastre charakterizované ako základné jednotky regiónu. Tento prístup je statický, ktorý chápe územie ako také a kde technologický rozvoj je odvodený od externých faktorov. Podľa novších prístupov klastre sa rozvíjajú na základe rastu pomocou vlastných zdrojov, osobitne

potreby zákazníkov, vývoj nových technológií a dodávateľských možností - sú teda schopné rýchlejšej reakcie pri zmene dopytu na trhoch.

Tieto podniky môžu dosahovať vyššie príjmy alebo úspory nákladov prostredníctvom spoločného financovania výskumu a vývoja nových produktov, zaistenia kvalifikovanej pracovnej sily, spolufinancovania, marketingových a propagačných činností, spoločného prístupu k informáciám, združených výhodnejších nákupov od dodávateľov, budovania logistických centier a podobne. Spolupracujúce podniky môžu tiež zlepšiť svoju pozíciu pri získavaní dotácií zo strany vlády či eurofondov alebo zvýšiť aj záujem domácich a zahraničných investorov.

VÝCHODISKÁ A PODMIENKY PRE VZNIK KLASTROV

Klastre sa môžu rozvinúť aj do formy podnikových sietí, keď podnikové siete predstavujú vzájomne kooperačné a kapitálové prepojenie podnikov, ktoré sa spoločne podieľajú na tvorbe konečného produktu - kooperujú napr. v oblasti výskumu a vývoja, vytvárajú spoločné logistické riešenia, distribučné siete a popredajný servis. Podniky právne pritom zostávajú samostatné a môžu využívať outsourcing a aj offshoring. V tomto procese môžu vznikať prepojené sieťové štruktúry, ktoré môžu prerásť do globálnej siete strategických aliancií medzi podnikmi. V odbornej literatúre sú definované dva typy klastrov:

- *Klastre založené na hodnotovom reťazci* – sú obecne definované sieťou dodávateľských väzieb, napríklad automobilový klaster je zvyčajne vybudovaný okolo hodnotového reťazca spájajúceho výrobcu automobilov s jeho dodávateľmi, ktorí môžu byť ďalej spojení s výrobcami špecializovaných priemyselných zariadení, elektroniky, plastov, gumy a textilu.
- *Klastre založené na znalostiach* – sa sústreďujú na konkrétnu oblasť technickej expertízy alebo kvalifikácie v regióne, ako sú napríklad výskumné alebo vzdelávacie inštitúcie. V tomto type klastrov sa jedná o aplikáciu samotných znalostí a expertízy a príkladom takého klastra by mohli byť napríklad klastre zamerané na informačné technológie.

Podľa M. HUČKU[6] klaster predstavuje novú formu podnikového usporiadania. Sám koncept klastra nie je nový, prvá zmienka bola zaznamenaná v roku 1890, keď významný anglický ekonóm A. Marshall napísal, že priemyslové odvetvia sú často miestne koncentrované a získavajú značné prínosy z externalít, ako sú úspory z rozsahu a „prelievanie“ *(spillovers),* plynúce z týchto koncentrácií. Tieto externality vznikajú z prilákania a rozvoja nadväzujúcich priemyslových odvetví poskytujúcich špecializované služby, vytvorenie zásoby špecializovaných pracovných síl so všetkými zručnosťami, znalosťami a know-how potrebnými pre daný priemysel, šírenie myšlienok, znalostí a technického pokroku medzi podnikmi v rámci odboru, vytvorenie „priemyselnej atmosféry“ s množstvom formálnych a neformálnych pracovných postupov, zvykov, tradícií, sociálnych hodnôt a špecializovaných inštitúcií, ktoré umožňujú danému priemyslu, aby sa inovoval a najmä efektívne fungoval.

---

miestnych ľudských zdrojov. Miestne územie (napr. región) nie je reprezentované len zdrojmi pre externých investorov, ale najmä ako lokálny trh, ktorý sa rozvíja pre potreby miestnych obyvateľov.

[6] HUČKA, M. a kol. 2011. *Vývojové tendence velkých podniků. Podniky v 21. století.* Praha : C. H. Beck, 2011. 175 s. ISBN 978-80-7400-198-7.

ROZVOJ KLASTROV NA SLOVENSKU

Rozvoj klastrov na Slovensku zaostáva v porovnaní s inými európskymi krajinami. Za prvý priemyselný klaster možno označiť strojársky klaster vo Zvolene v rámci regionálnej inovačnej stratégii Banskobystrického samosprávneho kraja (BBSK) založený v septembri 2008. Vychádza z Programu hospodárskeho, sociálneho a kultúrneho rozvoja kraja a z participácie v projekte CLOE – Clusters Linked over Europe (Klastre spojené naprieč Európou). Ďalej podporný projekt Eureka Clusters[7] v rámci projektu Eureka pomáha budovať európsku konkurencieschopnosť, zavádzanie európskych štandartov a kompatibilitu výrobkov v širokej škále odvetví. Podporuje zlučovať veľký počet partnerov s cieľom vytvoriť technológie kľúčovej dôležitosti pre komerčné účely, predovšetkým v oblasti informačných a telekomunikačných technológií, ale aj v energetickej oblasti a biotechnológiách.

Hlavné ciele 1. slovenského strojárskeho klastra (1.SSK) je lepšie využitie ľudských zdrojov, podpora nových projektov zameraných na inovácie, výskum a vývoj; spoločný marketing a public relations, zlepšenie vzájomnej komunikácie a spolupráce. Vízia založenia klastra bola vybudovať vysoko prestížnu a modernú strojársku základňu pripravenú z hľadiska ľudských zdrojov, nových technológií a inovácií na vznik subdodávateľských reťazcov v oblasti strategických projektov pre výrobu stavebných strojov, dopravný priemysel, lesníctvo a poľnohospodárstvo s využitím a zintenzívnení spolupráce s univerzitami, strednými školami, výskumno-vývojovými organizáciami a samosprávou.

Forma Prvého 1. SSK klastra je združenie právnických osôb, ktoré majú riadiacu štruktúru pozostávajúcu z valného zhromaždenia, správnej rady, dozornej rady a riaditeľa. Členovia 1. SSK sú Banskobystrický samosprávny kraj (BBSK), deväť strojárskych podnikov, jeden výskumno-vývojový podnik, jeden poradenský podnik, osem stredných škôl a Technická univerzita vo Zvolene. 1. slovenský strojársky klaster bol založený podpisom zakladateľskej zmluvy dňa 17.9.2008.

Ciele 1.SSK sú rozvoj strojárstva a inovácií, rozvoj ľudských zdrojov, vytvorenie a optimalizovanie dlhodobých funkčných a špecializovaných dodávateľských reťazcov, podpora investícií do moderných technológií a strojov a zintenzívnenie vzájomnej spolupráce. Výhody, ktoré prináša členstvo v 1. slovenskom strojárskom klastri pre podniky, školy a univerzity a samosprávy sú nasledovné:

1. Pre podniky: zlepšenie vzájomnej komunikácie a spolupráce medzi podnikmi navzájom a medzi podnikmi a vzdelávacími a výskumno-vývojovými inštitúciami, znižovanie nákladov podnikov napr. prostredníctvom spoločných marketingových aktivít, spoločného nákupu tovarov a služieb, lepší prístup k informáciám a novým technológiám, vyššia produktivita na základe lepšieho prístupu k špecializovaným dodávateľom, znalostiam a informáciám, zvýšenie špecializácie podnikov, zlepšenie prístupu na lokálne aj globálne trhy prostredníctvom spoločných marketingových aktivít, získanie externých finančných zdrojov prostredníctvom spoločných projektov, zlepšenie prístupu k vzdelávaniu zamestnancov, prispôsobenie učených osnov stredných škôl potrebám podnikov, rozvoj medzinárodnej spolupráce a spoločný lobovanie.

2. Pre školy a univerzity: zlepšenie vzájomnej komunikácie a spolupráce s podnikmi, znalosť potrieb strojárskeho priemyslu, prispôsobenie vzdelávania a učebných osnov potrebám praxe,

[7] BALAŽOVIČOVÁ, E. – KOŠŤÁLOVÁ, K. 2011. *Eureka. Euraxess*. Bratislava : Saia, 2011. 58 s. 152 s. ISBN 978-80-89521-04-3.

spoločné výskumné a vývojové projekty s podnikmi a transfer znalostí a technológií zo škôl do praxe.

3. Pre samosprávy: zlepšenie vzájomnej komunikácie a spolupráce s podnikmi, vzdelávacími a výskumno-vývojovými inštitúciami, stabilizácia a rozvoj podnikov v regióne, podpora výskumu, vývoja a inovácií v regióne, koordinácia učebných osnov stredných škôl podľa potrieb praxe a zvýšenie konkurencieschopnosti celého regiónu.

Na základe stanovených cieľov klastra vznikli pracovné skupiny zamerané na výrobu (riešenie vzájomných výrobných kooperácií), vzdelávanie (nadväznosť vzdelávacích programov pre potreby praxe), výskum a vývoj (inovácie), marketing a medzinárodnú spoluprácu (vyhľadávanie kontaktov, investorov, kontakty pre dvojstrannú spoluprácu). Tieto pracovné skupiny by mali konkrétnejšie riešiť informačno-poradenská činnosť pre členov, schválenie Stratégie 1.SSK a Akčného plánu, dopracovať databázu členov, zapájať sa do projektov, zintenzívniť prácu expertných skupín a spoluprácu medzi členmi a rozvíjať medzinárodnú spoluprácu.

Klastre a politika podpory rozvoja malých a stredných podnikov je založená na troch bodoch. Prvý bod vychádza z toho, že základom regionálnej politiky je vybudovať ju na miestnych silných stránkach. Za druhé, rozvoj inovačných, výskumno-vývojových centier na regionálnej úrovni, ktoré napomáhajú pri rozvoji ekonomických činností a pomáhajú posilňovať regionálny rozvoj. Za tretie, vytváranie miestnych sietí podnikov, verejných inštitúcií a odborových organizácií za účelom prepojenia regionálnych správnych orgánov na štátne orgány pri lobovaní.

Hlavnou príčinou úspechu priemyselných klastrov bol fakt, že sa dobre prispôsobili zmeneným podmienkam medzinárodného podnikania a najmä medzinárodnej deľbe práce, ba i rovnomernému, vyváženému a proporcionálnemu rozloženiu priemyslu. Keďže podľa Ľ. Falťana[8] sa prehĺbila konkurencia nielen podnikateľských subjektov, ale i municipalít a regiónov, predovšetkým vo vzťahu k ich vlastným ekonomickým aktivitám a vo vzťahu k príťažlivosti určitých ekonomických činností pre určité územie či mesto a z toho dôvodu je žiaduce podporovať zakladanie klastrov.

ZÁVER

Vzájomná závislosť priestorovej štruktúry a ekonomického rozvoja získava na význame najmä v súčasnom období, keď existuje konkurencia medzi regiónmi Európy, ktorá vychádza z nerovnomerného hospodárskeho vývoja a rastu. Dôsledkom tohto prístupu je objavenie nového spôsobu podpory ekonomického rastu, nezamestnanosti a finančnej stability smerujúcej k novej organizácii ekonomického priestoru prostredníctvom regionálneho rastu pomocou klastrov.

POUŽITÁ LITERATÚRA:

1. BÓDI, L. 2008. *1. SSK –Priemyselný park – Areál PPS Detva* [online]. 2008, posledná aktualizácia 4.8.2008 [cit. 2011-11-21]. Dostupné z: <http://www.siea.sk/oldweb/inovacie/klastre/prezentacie_klastre/1_ssk.pdf>.

[8] FALŤAN, Ľ. – PAŠIAK, J. 2004. *Regionálny rozvoj Slovenska, východiská a súčasný stav*. Bratislava : Sociologický ústav Slovenskej akadémie vied, 2004. 30 s. 69 s. ISBN 80-85544-35-0.

2. BUČEK, M. 2007. *Klastre a regionálne bariéry podnikania v SR* [online]. 2007, posledná aktualizácia 8.9.2007 [cit. 2012-1-19]. Dostupné z: <http://www.cers.tuke.sk/cers2007/PDF/Bucek.pdf>.
3. CEJTHAMR, V.– DĚDINA, J. 2010. *Management a organizační chování*. Praha : Grada, 2010. 341 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
4. KAČÍRKOVÁ, M.: Zhlukový potenciál v regiónoch nových členských krajín EU. *In*: Working papers, č. 7. ISSN 1337-5598. Dostupné na [cit. 2011-02-03]: http://www.ekonom.sav.sk/uploads/journals/VP07.pdf.
5. KELEMEN, J. a kol. 2009. *Kapitoly o znalostnej ekonomike.* Bratislava : Iura Edition. 2009. 393 s. ISBN 978-80-8078-209-2.
6. *Klastrové iniciatívy pôsobiace na Slovensku* [online]. 2012, posledná aktualizácia 4.1.2012 [cit. 2012-1-19]. Dostupné z: <http://www.siea.sk/klastre-na-slovensku/>.
7. MAJTÁN, M. a kol. 2009. *Manažment.* Piate doplnené vydanie, Bratislava : Sprint dva, 2007. 424 s. ISBN 978-80-89085-72-9.
8. THOMASOVÁ, E. 2010. *Organizovanie*. 2. prepracované a doplnené vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM. 2010. 286 s. ISBN 978-80-225-2914-3.

INVESTOVANIE FINANCIÍ PODNIKU POMOCOU MARKOWITZOVEJ TEÓRIE PORTFÓLIA

INVESTING CORPORATE FINANCES USING MARKOVITZ THEORY OF PORTFOLIO

Marianna Janisová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Portfolio, Markowitz portfolio theory, return, shares, portfolio weights, share development.

JEL Klasifikácia: G11

ABSTRACT

The main purpose of this article is to describe Markowitz portfolio theory and apply it in practice. In the beginning of the article are described theoretical basics of Markowitz portfolio theory. In the second part of this article is described optimal portfolio which were created by us include graphs and tables for better presentation of results that we have achieved by theoretical information of Markowitz portfolio theory. In the final part of article the results are evaluated.

ÚVOD

Hlavným cieľom podnikateľskej činnosti je dosahovať čo najvyššie zisky. Podniky sa môžu rozhodnúť, čo s daným ziskom urobia. Majú rôzne možnosti, ako napríklad zisk investovať do rozvoja podniku a inovovania jeho prevádzky, či investovanie voľných prostriedkov. Na investovanie financií podniku je možné využiť Markowitzovú teóriu portfólia, ktorú vytvoril H. Markowitz už v roku 1952 a neskôr mu bola udelená nobelová cena za ekonómiu. H. Markowitz je považovaný za zakladateľa Modernej teórie portfólia (MPT).

MARKOWITZOVA TEÓRIA PORTFÓLIA

Investori za účelom investovať svoje finančné prostriedky si musia byť vedomý toho, že výška očakávaného výnosu závisí od rizika, ktoré podstúpia. Túto mieru rizika je možné vyhodnotiť rôznymi spôsobmi, a to napríklad pomocou smerodajnej odchýlky výnosu portfólia od jeho strednej hodnoty. Bohužiaľ, cieľ investora dosiahnuť čo najvyšší výnos, je v protiklade s podstupovaným rizikom, pretože očakávaný výnos je naviazaný na mieru rizika, ktoré investor podstúpi. Nižšie riziko predurčuje aj nižší očakávaný výnos. Výška očakávaného výnosu je akousi odmenou za podstúpenie rizika, že sa mu kapitál nevráti. Problémom minimalizácie rizika pri zvolenom očakávanom výnose sa zaoberal prvýkrát H. Markowitz, ktorý v roku 1952 vo svojom článku navrhol jeho riešenie, a teda spôsob

[1] Mgr. Marianna Janisová, Katedra podnikového manažmentu, marianna161@gmail.com, školiteľ: doc. Ing. Anna Harumová, Phd.

výberu vhodného portfólia akcií, do ktorého zahrnul hľadisko rizika. Táto myšlienka bola prelomová. Riešenie je nasledovné:[2]

$$\boldsymbol{min}\ \frac{1}{2}\sum_{i,j=1}^{n}\omega_i\omega_j\sigma_{i,j}$$

$$\sum_{i=1}^{n}\omega_j\overline{r_\iota} = \overline{r_p}$$

$$\sum_{i=1}^{n}\omega_i = 1$$

kde:
$\boldsymbol{\omega_i}$ predstavujú váhy jednotlivých akcií v rámci portfólia,
$\boldsymbol{r_p}$ je pevne zvolený očakávaný výnos,
$\overline{\boldsymbol{r_\iota}}$ sú stredné hodnoty náhodných premenných $\boldsymbol{r_i}$ predstavujúcich výnosy jednotlivých aktív,
$\boldsymbol{\sigma_{i,j}}$ predstavuje kovarianciu medzi $\boldsymbol{r_i}$ a $\boldsymbol{r_j}$.

Musí tiež platiť:

$$\sum_{i=1}^{n}\omega_j\overline{r_\iota} = \boldsymbol{const.}$$

Existujú aspoň dve aktíva $1 < i; j < n$; pre ktoré $\boldsymbol{r_i \neq r_j}$. Takto postavený problém sa dá riešiť napr. pomocou Lagrangeových multiplikátorov.

APLIKÁCIA MARKOWITZOVEJ TEÓRIE PORTFÓLIA

Predpokladajme, že podnik XY v období od 9.apríla 2012 do 27.augusta 2012 má za cieľ investovať 10 000 000 $, pričom chce dosiahnuť zisk s prihliadnutím na riziko, ktoré je ochotný podstúpiť. Pre tento účel bolo vytvorené portfólio z 10 akcií, s ktorými sa obchoduje. Snažili sme sa o výber akcií veľkých zahraničných firiem, u ktorých je malé riziko bankrotu, z ktorých väčšia časť je zameraná na výpočtovú techniku ako napr. Microsoft Corporation, či Dell Inc. Portfólio je zostavené z akcií uvedených v tabuľke č.1, ktorá bližšie popisuje spoločnosti a ich činnosti.

[2] MELICHERČÍK, I. – OLŠAROVÁ, L. – ÚRADNÍČEK, V.: *Kapitoly z finančnej matematiky*, Epos, Bratislava 2005.

Tabuľka č.1: *Akcie tvoriace zvolené portfólio*

Označenie akcií	Názov spoločností	Popis
AAPL	Apple Inc.	Spoločnosť zameriavajúca sa na IT sektor (notebooky, operačný systém, telefóny a iné)
AMZN	Amazon.com, Inc.	Najväčší online predajca
GOOG	Google Inc	Spoločnosť zameriavajúca sa na produkty a služby v rámci internetu
MSFT	Microsoft Corporation	Spoločnosť zameriavajúca sa na IT sektor(operačný systém)
IBM	International Business Machines Corporation	IT spoločnosť zameraná na predaj hardware a software
KO	The Coca-Cola Company	Výrobca nealkoholických nápojov
DELL	Dell Inc.	Spoločnosť zameriavajúca sa na IT sektor.
JNJ	Johnson & Johnson	Spoločnosť zameraná na farmaceutické, ako aj kozmetické produkty
YHOO	Yahoo! Inc.	Spoločnosť zameraná na IT sektor. Je poskytovateľom rôznych služieb, ako je vyhľadávanie, e-mail a pod.
ORCL	Oracle Corporation	IT spoločnosť zameraná na hardware a software, ako aj na databázové systémy

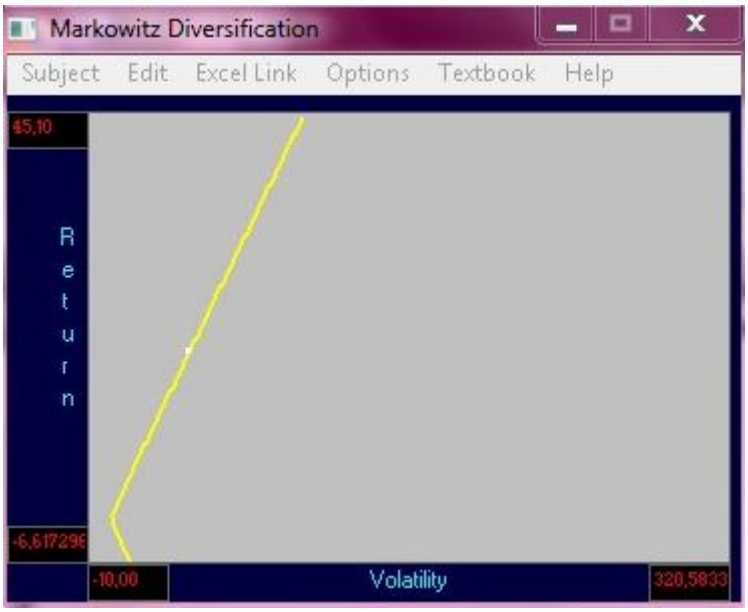
Zdroj: *Vlastné spracovanie*

Celkový výnos z portfólia sme porovnali s akciovým indexom S&P 500 (Standard & Poor 500), ktorý je založený na spoločných cenách akcií z top 500 verejne obchodovanými cennými papiermi amerických spoločností. Je to jeden z najčastejšie sledovaných indexov a mnohí ho považujú za najlepšie zastúpenie trhu a vodcu pre americkú ekonomiku.

Na účely investovania bola použitá stratégia **buy & hold**, ktorá je pasívnou stratégiou investovania, v ktorej investor akcie nakupuje a drží ich po celú dobu odhliadnuc od kolísania cien na trhu. Investor pri tejto stratégii vyberá akcie len raz, a to na začiatku, pričom ho nezaujímajú krátkodobé cenové pohyby.

Na základe výnosov program FTS: CAPM Tutor-Markowitzova diverzifikácia zostrojil tzv. "efficient frontier" – závislosť volatility a výnosov.

Výnosy boli vypočítané z týždenných údajov, pričom bol použitý vzorec: $(c_1-c_0)/c_0$, kde c_1 je cena z dňa, pre ktorý bol rátaný výnos a c_0 je cena z minulého týždňa. Údaje, ktoré boli využité na zistenie výnosov boli získané z internetového portálu http://finance.yahoo.com/. Na obrázku č.1, ktorý zobrazuje efficient frontier, zachytáva bod, ktorý reprezentuje očakávaný výnos 18,72% p. a.(týždenný 0,36%). Tento bod sa nachádza na hornej časti krivky, kde sú body s vyšším výnosom, ale rovnakým rizikom ako dole. Tým pádom sa neoplatí vyberať body z dolnej časti.



Obrázok č.1: *Efficient frontier pomocou programu FTS: CAPM Tutor*
Zdroj: *Vlastné spracovanie pomocou programu FTS:CAPM Tutor*

Na základe výnosov z obdobia od 7.9.2011 do 2.4.2012 boli vypočítané váhy pre jednotlivé akcie v portfóliu pri zvolenom riziku. Pri výpočte bol použitý program FTS: CAPM Tutor - Markowitzova diverzifikacia. Jednotlivé hodnoty váh sú uvedené v tabuľke č. 2, v ktorej sú prehľadne zobrazené hodnoty váh prislúchajúce k jednotlivým akciám, ako od nich odvodený počet akcií a zisk danej akcie.

Tabuľka č.2: *Investovanie pomocou stratégie buy & hold*

Akcia	Váha	Hodnota v akcii	Cena akcie na začiatku	Cena akcie na konci	Počet akcií	Hodnota akcií na konci	Zisk danej akcie
AAPL	0,8182	8182000	602,64	665,24	13576,93	9031915,704	849915,7042
AMZN	0,4734	4734000	188,46	248,27	25119,39	6236390,64	1502390,64
GOOG	0,1079	1079000	624,6	685,09	1727,506	1183496,814	104496,814
MSFT	1,9407	19407000	30,41	30,82	638178,2	19668653,07	261653,0746
IBM	-0,056	-560000	201,1	194,85	-2784,68	-542595,7235	17404,27648
KO	-3,5932	-35932000	35,48	37,15	-1012740	-37623275,08	-1691275,085
DELL	0,7554	7554000	16,11	10,59	468901,3	4965664,804	-2588335,196
JNJ	-3,4675	-34675000	62,36	67,43	-556046	-37494150,9	-2819150,898
YHOO	2,4425	24425000	14,87	14,65	1642569	24063634,84	-361365,1648
ORCL	1,5786	15786000	28,44	31,65	555063,3	17567753,16	1781753,165
Spolu	**1,00000**	**10 000 000,00**				**7 057 487,33**	**-2 942 512,67**
S&P 500 Index		10 000 000,00	1370,26	1406,58	7297,89	**10 265 059,19**	**265 059,19**

Zdroj: *Vlastné spracovanie*

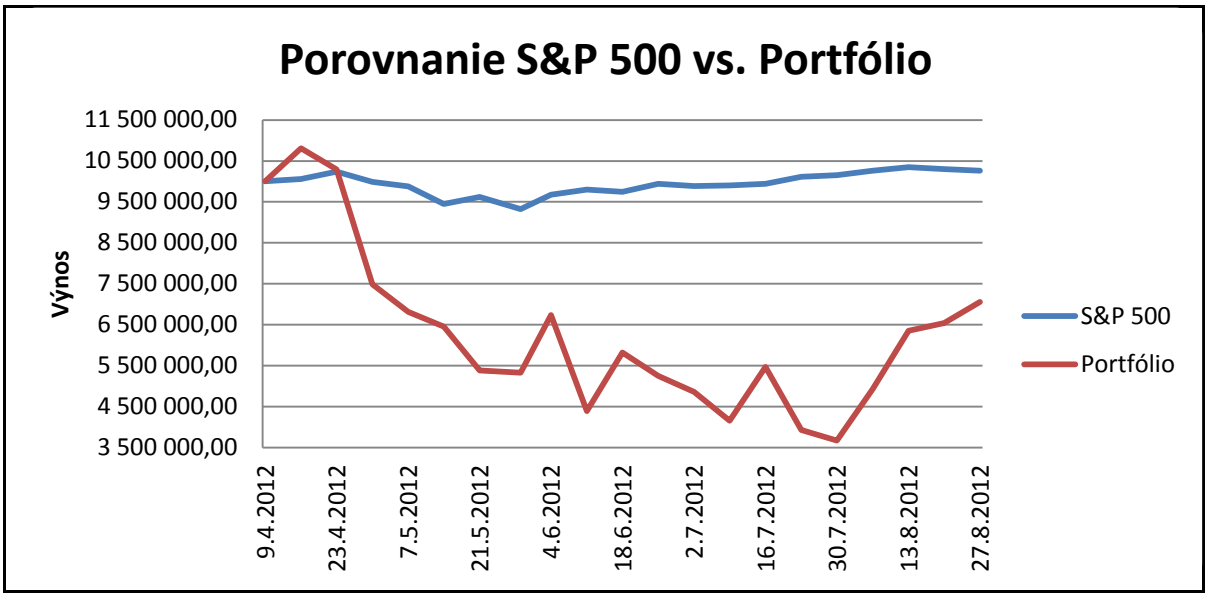
Po tom, ako boli 9. apríla 2012 nakúpené akcie, boli držané až do 27. augusta 2012, pričom na konci sledovaného obdobia bola zaznamenaná strata. Stratégia buy & hold nepriniesla požadovaný výnos, ale naopak stratu vo výške 2 942 512,67 $, čo predstavuje stratu 29,4%. Index S&P 500 dosiahol zisk 265 059,19$.

Ako vidíme na grafe č.1 a v tabuľke č. 3, portfólio zaznamenalo nárast len v prvých dvoch týždňoch obchodovania, a potom prudko kleslo až na hodnotu 5 331 572,99$. Potom zaznamenalo mierny nárast, no nedokázalo si ho udržať a prepadlo sa až na hodnotu 3 670 530,99. Od 30.07.2012 portfólio posilnilo, no nedorovnalo stratu a neprekonalo index S&P 500.

Tabuľka č. 3: *Porovnanie výnosov indexu S&P 500 vs. Portfólio*

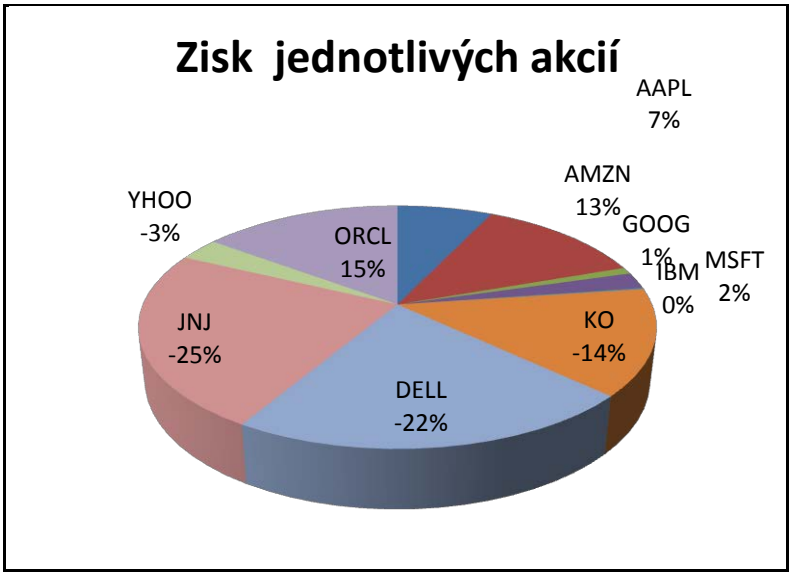
	Výnosy	
Dátum	**S&P 500**	**Portfólio**
9.4.2012	10 000 000,00	10 000 000,00
16.4.2012	10 060 353,51	10 811 512,54
23.4.2012	10 241 560,00	10 294 412,14
30.4.2012	9 991 534,45	7 488 021,47
7.5.2012	9 876 884,68	6 815 656,16
14.5.2012	9 452 366,70	6 456 865,43
21.5.2012	9 617 298,91	5 380 760,50
29.5.2012	9 326 989,04	5 331 572,99
4.6.2012	9 674 514,33	6 735 298,74
11.6.2012	9 799 891,99	4 391 448,62
18.6.2012	9 742 822,53	5 824 119,06
25.6.2012	9 940 887,13	5 252 960,34
2.7.2012	9 886 298,95	4 860 857,18
9.7.2012	9 901 624,51	4 154 449,98
16.7.2012	9 944 536,07	5 465 635,51
23.7.2012	10 114 649,77	3 928 783,98
30.7.2012	10 151 285,16	3 670 530,99
6.8.2012	10 259 877,69	4 925 976,90
13.8.2012	10 349 568,69	6 356 489,60
20.8.2012	10 298 264,56	6 537 437,36
27.8.2012	10 265 059,19	7 057 487,33

Zdroj: *Vlastné spracovanie*



Graf č.1: *Investovanie pomocou stratégie buy&hold*
Zdroj: *Vlastné spracovanie*

Z grafu č.2 je zrejmé, že akcie JNJ dosiahli stratu 25%, DELL 22% a KO 14%, čo ovplyvnilo celkový výnos. Naopak akcie AMZN(zisk 13%) a ORCL(zisk 15%) dosiahli v rámci portfólia skoro očakávaný výnos.



Graf č. 2: *Investovanie pomocou stratégie buy&hold*
Zdroj: *Vlastné spracovanie*

Podniky majú možnosť všetky alebo časť voľných financií, investovať rôznymi spôsobmi. Jedným zo spôsobov je aj investovanie využitím Markowitzovej teórie portfólia a stratégie buy&hold. Po pokuse zistiť, či by podnik dosiahol požadovaný výnos, pomocou

tejto stratégie sme však zistili, že ak by podnik nakúpil akcie 9. apríla 2012 a predal ich až 27.augusta 2012, nedosiahol by zisk a nezvýšil by svoju výkonnosť, ale naopak prišiel by o časť svojej investície. Podstúpená miera rizika sa bohužiaľ negatívne odrazila na výnose portfólia.

ZÁVER

H. Markowitz predstavil v roku 1952 revolučné riešenie problému hľadania optimálneho portfólia. Jeho teória položila základ modernej teórie portfólia, pričom sa stala nástrojom pri investovaní. Cieľom tohto článku priblížiť túto teóriou, ako aj aplikovať ju v praxi. Nami vytvorené portfólio pomocou Markowitzovej teórie a metódy buy&hold však nedosiahlo požadovanú výkonnosť, pričom bola porovnaná aj s indexom S&P 500. Na záver je potrebné skonštatovať, že Markowitzova teória nám umožňuje aspoň prvotné rozloženie akcií v portfóliu, pričom sa dá následne modifikovať s prihliadnutím na požiadavky investora.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] CÁR, T. 2011. *Teória portfólia aplikovaná v praxi.* In Forum statisticum Slovacum : vedecký recenzovaný časopis Slovenskej štatistickej a demografickej spoločnosti. - Bratislava : Slovenská štatistická a demografická spoločnosť, 2011. ISSN 1336-7420, 2011, roč. 7, č. 7, s. 29-34. [online] [cit. 15.10.2012] Dostupné na internete: <http://www.ssds.sk/casopis/archiv/2011/fss0711.pdf>

[2] MELICHERČÍK, I. – OLŠAROVÁ, L. – ÚRADNÍČEK, V.: *Kapitoly z finančnej matematiky*, Epos, Bratislava 2005.

[3] VANDÁK,M. 2007. *Investovanie s úrokovými derivátmi:* Diplomová práca. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 2007. Dostupné na internete: <http://www.iam.fmph.uniba.sk/studium/efm/diplomovky/2007/vandak/diplomovka.pdf>

INVESTOVANIE FINANCIÍ PODNIKU POMOCOU MARKOWITZOVEJ TEÓRIE PORTFÓLIA

INVESTING CORPORATE FINANCES USING MARKOVITZ THEORY OF PORTFOLIO

Marianna Janisová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Portfolio, Markowitz portfolio theory, return, shares, portfolio weights, share development.

JEL Klasifikácia: G11

ABSTRACT

The main purpose of this article is to describe Markowitz portfolio theory and apply it in practice. In the beginning of the article are described theoretical basics of Markowitz portfolio theory. In the second part of this article is described optimal portfolio which were created by us include graphs and tables for better presentation of results that we have achieved by theoretical information of Markowitz portfolio theory. In the final part of article the results are evaluated.

ÚVOD

Hlavným cieľom podnikateľskej činnosti je dosahovať čo najvyššie zisky. Podniky sa môžu rozhodnúť, čo s daným ziskom urobia. Majú rôzne možnosti, ako napríklad zisk investovať do rozvoja podniku a inovovania jeho prevádzky, či investovanie voľných prostriedkov. Na investovanie financií podniku je možné využiť Markowitzovú teóriu portfólia, ktorú vytvoril H. Markowitz už v roku 1952 a neskôr mu bola udelená nobelová cena za ekonómiu. H. Markowitz je považovaný za zakladateľa Modernej teórie portfólia (MPT).

MARKOWITZOVA TEÓRIA PORTFÓLIA

Investori za účelom investovať svoje finančné prostriedky si musia byť vedomý toho, že výška očakávaného výnosu závisí od rizika, ktoré podstúpia. Túto mieru rizika je možné vyhodnotiť rôznymi spôsobmi, a to napríklad pomocou smerodajnej odchýlky výnosu portfólia od jeho strednej hodnoty. Bohužiaľ, cieľ investora dosiahnuť čo najvyšší výnos, je v protiklade s podstupovaným rizikom, pretože očakávaný výnos je naviazaný na mieru rizika, ktoré investor podstúpi. Nižšie riziko predurčuje aj nižší očakávaný výnos. Výška očakávaného výnosu je akousi odmenou za podstúpenie rizika, že sa mu kapitál nevráti. Problémom minimalizácie rizika pri zvolenom očakávanom výnose sa zaoberal prvýkrát H. Markowitz, ktorý v roku 1952 vo svojom článku navrhol jeho riešenie, a teda spôsob

[1] Mgr. Marianna Janisová, Katedra podnikového manažmentu, marianna161@gmail.com, školiteľ: doc. Ing. Anna Harumová, Phd.

výberu vhodného portfólia akcií, do ktorého zahrnul hľadisko rizika. Táto myšlienka bola prelomová. Riešenie je nasledovné:[2]

$$\boldsymbol{min}\ \frac{1}{2}\sum_{i,j=1}^{n}\omega_i\omega_j\sigma_{i,j}$$

$$\sum_{i=1}^{n}\omega_j\overline{r_\iota} = \overline{r_p}$$

$$\sum_{i=1}^{n}\omega_i = 1$$

kde:
$\boldsymbol{\omega_i}$ predstavujú váhy jednotlivých akcií v rámci portfólia,
$\boldsymbol{r_p}$ je pevne zvolený očakávaný výnos,
$\overline{\boldsymbol{r_\iota}}$ sú stredné hodnoty náhodných premenných $\boldsymbol{r_i}$ predstavujúcich výnosy jednotlivých aktív,
$\boldsymbol{\sigma_{i,j}}$ predstavuje kovarianciu medzi $\boldsymbol{r_i}$ a $\boldsymbol{r_j}$.

Musí tiež platiť:

$$\sum_{i=1}^{n}\omega_j\overline{r_\iota} = \boldsymbol{const.}$$

Existujú aspoň dve aktíva $1 < i; j < n$; pre ktoré $\boldsymbol{r_i \neq r_j}$. Takto postavený problém sa dá riešiť napr. pomocou Lagrangeových multiplikátorov.

APLIKÁCIA MARKOWITZOVEJ TEÓRIE PORTFÓLIA

Predpokladajme, že podnik XY v období od 9.apríla 2012 do 27.augusta 2012 má za cieľ investovať 10 000 000 $, pričom chce dosiahnuť zisk s prihliadnutím na riziko, ktoré je ochotný podstúpiť. Pre tento účel bolo vytvorené portfólio z 10 akcií, s ktorými sa obchoduje. Snažili sme sa o výber akcií veľkých zahraničných firiem, u ktorých je malé riziko bankrotu, z ktorých väčšia časť je zameraná na výpočtovú techniku ako napr. Microsoft Corporation, či Dell Inc. Portfólio je zostavené z akcií uvedených v tabuľke č.1, ktorá bližšie popisuje spoločnosti a ich činnosti.

[2] MELICHERČÍK, I. – OLŠAROVÁ, L. – ÚRADNÍČEK, V.: *Kapitoly z finančnej matematiky*, Epos, Bratislava 2005.

Tabuľka č.1: *Akcie tvoriace zvolené portfólio*

Označenie akcií	Názov spoločností	Popis
AAPL	Apple Inc.	Spoločnosť zameriavajúca sa na IT sektor (notebooky, operačný systém, telefóny a iné)
AMZN	Amazon.com, Inc.	Najväčší online predajca
GOOG	Google Inc	Spoločnosť zameriavajúca sa na produkty a služby v rámci internetu
MSFT	Microsoft Corporation	Spoločnosť zameriavajúca sa na IT sektor(operačný systém)
IBM	International Business Machines Corporation	IT spoločnosť zameraná na predaj hardware a software
KO	The Coca-Cola Company	Výrobca nealkoholických nápojov
DELL	Dell Inc.	Spoločnosť zameriavajúca sa na IT sektor.
JNJ	Johnson & Johnson	Spoločnosť zameraná na farmaceutické, ako aj kozmetické produkty
YHOO	Yahoo! Inc.	Spoločnosť zameraná na IT sektor. Je poskytovateľom rôznych služieb, ako je vyhľadávanie, e-mail a pod.
ORCL	Oracle Corporation	IT spoločnosť zameraná na hardware a software, ako aj na databázové systémy

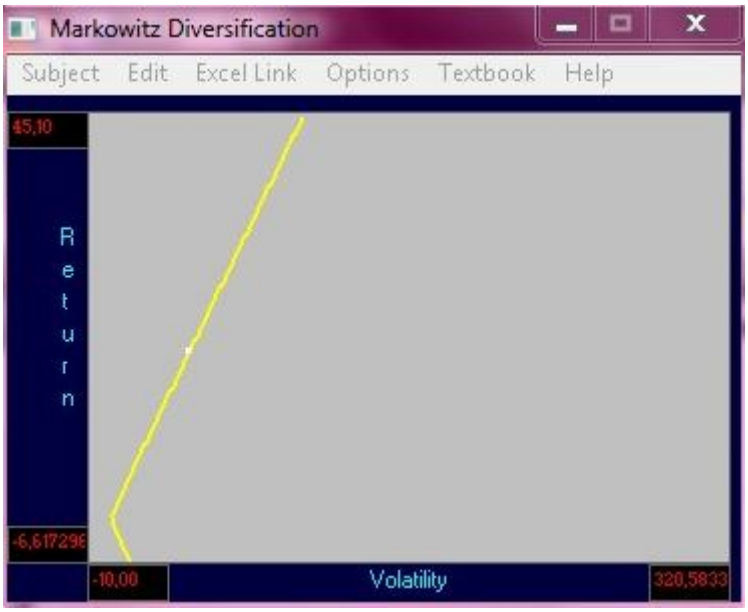
Zdroj: *Vlastné spracovanie*

Celkový výnos z portfólia sme porovnali s akciovým indexom S&P 500 (Standard & Poor 500), ktorý je založený na spoločných cenách akcií z top 500 verejne obchodovanými cennými papiermi amerických spoločností. Je to jeden z najčastejšie sledovaných indexov a mnohí ho považujú za najlepšie zastúpenie trhu a vodcu pre americkú ekonomiku.

Na účely investovania bola použitá stratégia **buy & hold**, ktorá je pasívnou stratégiou investovania, v ktorej investor akcie nakupuje a drží ich po celú dobu odhliadnuc od kolísania cien na trhu. Investor pri tejto stratégii vyberá akcie len raz, a to na začiatku, pričom ho nezaujímajú krátkodobé cenové pohyby.

Na základe výnosov program FTS: CAPM Tutor-Markowitzova diverzifikácia zostrojil tzv. "efficient frontier" – závislosť volatility a výnosov.

Výnosy boli vypočítané z týždenných údajov, pričom bol použitý vzorec: $(c_1-c_0)/c_0$, kde c_1 je cena z dňa, pre ktorý bol rátaný výnos a c_0 je cena z minulého týždňa. Údaje, ktoré boli využité na zistenie výnosov boli získané z internetového portálu http://finance.yahoo.com/. Na obrázku č.1, ktorý zobrazuje efficient frontier, zachytáva bod, ktorý reprezentuje očakávaný výnos 18,72% p. a.(týždenný 0,36%). Tento bod sa nachádza na hornej časti krivky, kde sú body s vyšším výnosom, ale rovnakým rizikom ako dole. Tým pádom sa neoplatí vyberať body z dolnej časti.



Obrázok č.1: *Efficient frontier pomocou programu FTS: CAPM Tutor*
Zdroj: *Vlastné spracovanie pomocou programu FTS:CAPM Tutor*

Na základe výnosov z obdobia od 7.9.2011 do 2.4.2012 boli vypočítané váhy pre jednotlivé akcie v portfóliu pri zvolenom riziku. Pri výpočte bol použitý program FTS: CAPM Tutor - Markowitzova diverzifikacia. Jednotlivé hodnoty váh sú uvedené v tabuľke č. 2, v ktorej sú prehľadne zobrazené hodnoty váh prislúchajúce k jednotlivým akciám, ako od nich odvodený počet akcií a zisk danej akcie.

Tabuľka č.2: *Investovanie pomocou stratégie buy & hold*

Akcia	Váha	Hodnota v akcii	Cena akcie na začiatku	Cena akcie na konci	Počet akcií	Hodnota akcií na konci	Zisk danej akcie
AAPL	0,8182	8182000	602,64	665,24	13576,93	9031915,704	849915,7042
AMZN	0,4734	4734000	188,46	248,27	25119,39	6236390,64	1502390,64
GOOG	0,1079	1079000	624,6	685,09	1727,506	1183496,814	104496,814
MSFT	1,9407	19407000	30,41	30,82	638178,2	19668653,07	261653,0746
IBM	-0,056	-560000	201,1	194,85	-2784,68	-542595,7235	17404,27648
KO	-3,5932	-35932000	35,48	37,15	-1012740	-37623275,08	-1691275,085
DELL	0,7554	7554000	16,11	10,59	468901,3	4965664,804	-2588335,196
JNJ	-3,4675	-34675000	62,36	67,43	-556046	-37494150,9	-2819150,898
YHOO	2,4425	24425000	14,87	14,65	1642569	24063634,84	-361365,1648
ORCL	1,5786	15786000	28,44	31,65	555063,3	17567753,16	1781753,165
Spolu	**1,00000**	**10 000 000,00**				**7 057 487,33**	**-2 942 512,67**
S&P 500 Index		10 000 000,00	1370,26	1406,58	7297,89	**10 265 059,19**	**265 059,19**

Zdroj: *Vlastné spracovanie*

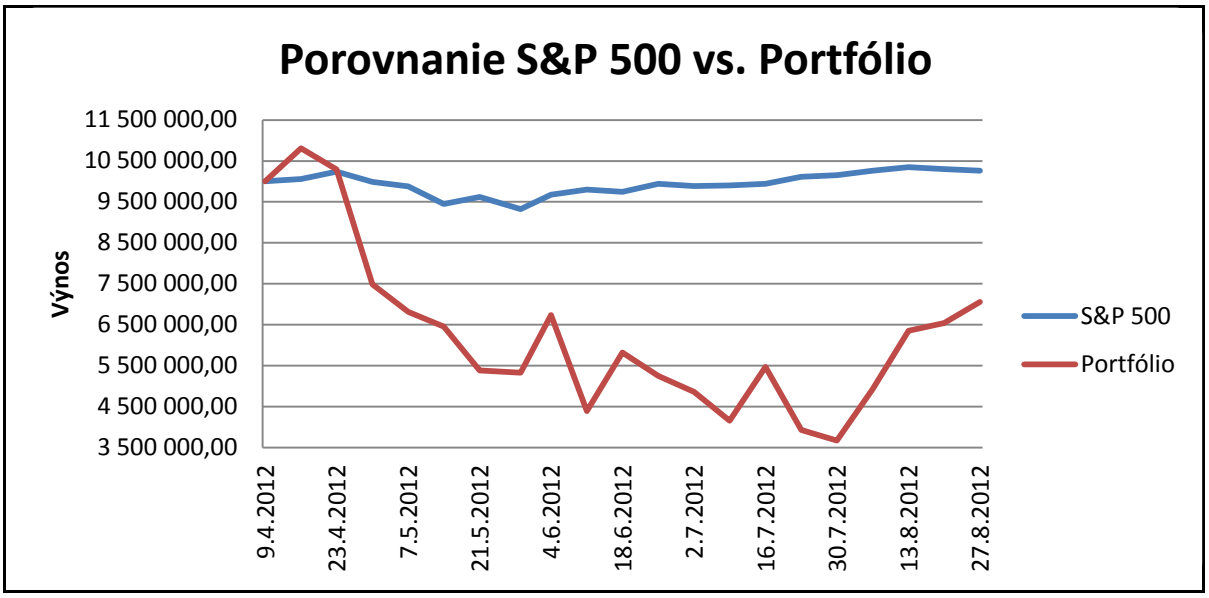
Po tom, ako boli 9. apríla 2012 nakúpené akcie, boli držané až do 27. augusta 2012, pričom na konci sledovaného obdobia bola zaznamenaná strata. Stratégia buy & hold nepriniesla požadovaný výnos, ale naopak stratu vo výške 2 942 512,67 $, čo predstavuje stratu 29,4%. Index S&P 500 dosiahol zisk 265 059,19$.

Ako vidíme na grafe č.1 a v tabuľke č. 3, portfólio zaznamenalo nárast len v prvých dvoch týždňoch obchodovania, a potom prudko kleslo až na hodnotu 5 331 572,99$. Potom zaznamenalo mierny nárast, no nedokázalo si ho udržať a prepadlo sa až na hodnotu 3 670 530,99. Od 30.07.2012 portfólio posilnilo, no nedorovnalo stratu a neprekonalo index S&P 500.

Tabuľka č. 3: *Porovnanie výnosov indexu S&P 500 vs. Portfólio*

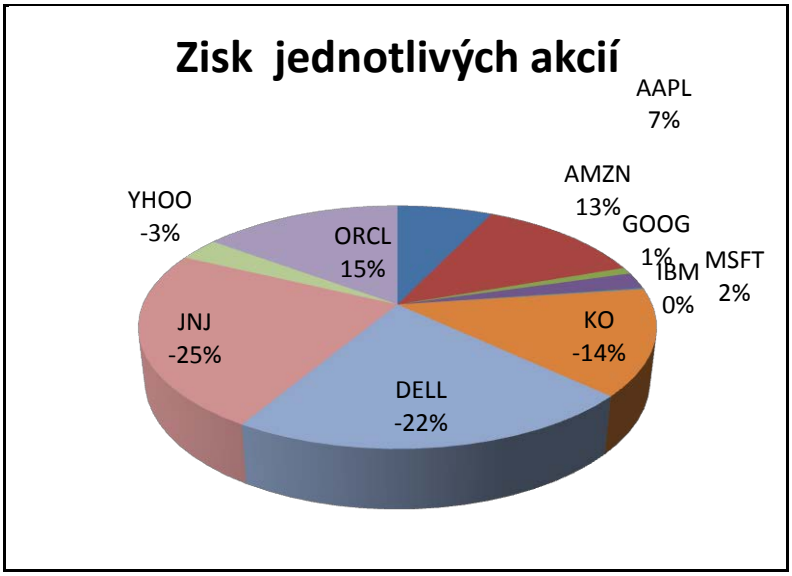
	Výnosy	
Dátum	**S&P 500**	**Portfólio**
9.4.2012	10 000 000,00	10 000 000,00
16.4.2012	10 060 353,51	10 811 512,54
23.4.2012	10 241 560,00	10 294 412,14
30.4.2012	9 991 534,45	7 488 021,47
7.5.2012	9 876 884,68	6 815 656,16
14.5.2012	9 452 366,70	6 456 865,43
21.5.2012	9 617 298,91	5 380 760,50
29.5.2012	9 326 989,04	5 331 572,99
4.6.2012	9 674 514,33	6 735 298,74
11.6.2012	9 799 891,99	4 391 448,62
18.6.2012	9 742 822,53	5 824 119,06
25.6.2012	9 940 887,13	5 252 960,34
2.7.2012	9 886 298,95	4 860 857,18
9.7.2012	9 901 624,51	4 154 449,98
16.7.2012	9 944 536,07	5 465 635,51
23.7.2012	10 114 649,77	3 928 783,98
30.7.2012	10 151 285,16	3 670 530,99
6.8.2012	10 259 877,69	4 925 976,90
13.8.2012	10 349 568,69	6 356 489,60
20.8.2012	10 298 264,56	6 537 437,36
27.8.2012	10 265 059,19	7 057 487,33

Zdroj: *Vlastné spracovanie*



Graf č.1: *Investovanie pomocou stratégie buy&hold*
Zdroj: *Vlastné spracovanie*

Z grafu č.2 je zrejmé, že akcie JNJ dosiahli stratu 25%, DELL 22% a KO 14%, čo ovplyvnilo celkový výnos. Naopak akcie AMZN(zisk 13%) a ORCL(zisk 15%) dosiahli v rámci portfólia skoro očakávaný výnos.



Graf č. 2: *Investovanie pomocou stratégie buy&hold*
Zdroj: *Vlastné spracovanie*

Podniky majú možnosť všetky alebo časť voľných financií, investovať rôznymi spôsobmi. Jedným zo spôsobov je aj investovanie využitím Markowitzovej teórie portfólia a stratégie buy&hold. Po pokuse zistiť, či by podnik dosiahol požadovaný výnos, pomocou

tejto stratégie sme však zistili, že ak by podnik nakúpil akcie 9. apríla 2012 a predal ich až 27.augusta 2012, nedosiahol by zisk a nezvýšil by svoju výkonnosť, ale naopak prišiel by o časť svojej investície. Podstúpená miera rizika sa bohužiaľ negatívne odrazila na výnose portfólia.

ZÁVER

H. Markowitz predstavil v roku 1952 revolučné riešenie problému hľadania optimálneho portfólia. Jeho teória položila základ modernej teórie portfólia, pričom sa stala nástrojom pri investovaní. Cieľom tohto článku priblížiť túto teóriou, ako aj aplikovať ju v praxi. Nami vytvorené portfólio pomocou Markowitzovej teórie a metódy buy&hold však nedosiahlo požadovanú výkonnosť, pričom bola porovnaná aj s indexom S&P 500. Na záver je potrebné skonštatovať, že Markowitzova teória nám umožňuje aspoň prvotné rozloženie akcií v portfóliu, pričom sa dá následne modifikovať s prihliadnutím na požiadavky investora.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] CÁR, T. 2011. *Teória portfólia aplikovaná v praxi.* In Forum statisticum Slovacum : vedecký recenzovaný časopis Slovenskej štatistickej a demografickej spoločnosti. - Bratislava : Slovenská štatistická a demografická spoločnosť, 2011. ISSN 1336-7420, 2011, roč. 7, č. 7, s. 29-34. [online] [cit. 15.10.2012] Dostupné na internete: <http://www.ssds.sk/casopis/archiv/2011/fss0711.pdf>

[2] MELICHERČÍK, I. – OLŠAROVÁ, L. – ÚRADNÍČEK, V.: *Kapitoly z finančnej matematiky*, Epos, Bratislava 2005.

[3] VANDÁK,M. 2007. *Investovanie s úrokovými derivátmi:* Diplomová práca. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 2007. Dostupné na internete: <http://www.iam.fmph.uniba.sk/studium/efm/diplomovky/2007/vandak/diplomovka.pdf>

EMÓCIE V MANAŽÉRSKOM ROZHODOVANÍ[1]
THE EMOTIONS IN THE MANAGERIAL DECISION MAKING

Nadežda Jankelová*

KEY WORDS
Decision Making, Emotions in Managerial Decision Making, Emotion of Grief, Emotion of Disillusion, Present Emotions, Expected Emotions, Contra-factor Thinking.

JEL Klasifikácia: M19, D03

ABSTRACT
The managerial decision making has been diffusing the scientific approaches based on the rational decision making (the normativ theories) with the descriptives theories continuously. The descriptives theories based on an assumption that the managers decide on the emphasis on influence of intuition, emotions, and others psychological factors. The issue of the degree of involving of the subjective factors in the decision making processes is one of the field which the modern management has to concern.
The submitted contribution refers to the influence of emotions during the decision making process from the point of view of the theory, and verifies the acquired knowledge of the practise of Slovak managers as well. This contribution is a part of the detailed research focused on the selected aspects of the managerial decision making with the aim to offer the recommendations how the decision making processes make more effective.

ÚVOD

Pri manažérskom rozhodovaní sa neustále prelínajú vedecké prístupy, založené na racionálnom rozhodovaní (normatívne teórie) s deskriptívnymi teóriami, založenými na tom, ako manažéri v skutočnosti rozhodujú s dôrazom na vplyv intuície, emócií a iných psychologických faktorov. Problematika miery zapojenia subjektívnych faktorov do rozhodovacích procesov je jednou z oblastí, ktorou sa moderný manažment musí zaoberať.

Predkladaný príspevok poukazuje na vplyv emócií v rozhodovacom procese z pohľadu teórie a zároveň verifikuje získané poznatky v praxi slovenských manažérov. Je súčasťou širšieho výskumu, zameraného na vybrané aspekty manažérskeho rozhodovania s cieľom poskytnúť odporúčania, ako rozhodovacie procesy zefektívniť.

TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

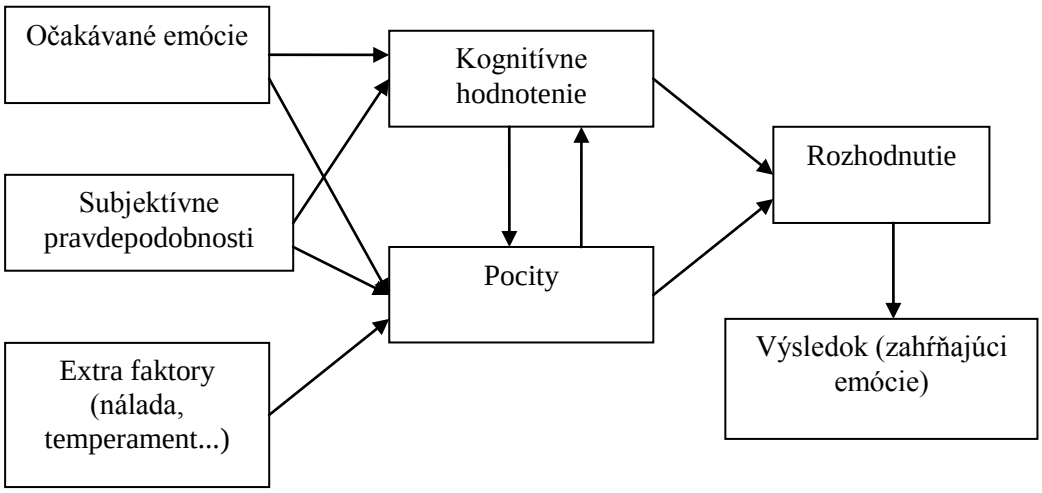
Emócie a ich vplyv na rozhodovací proces sú súčasťou behaviorálnej ekonómie, ktorá aplikuje výsledky vedeckého skúmania o emočných, kognitívnych a sociálne podmienených sklonoch ľudí pri vysvetľovaní ekonomických rozhodnutí. Zameriava sa práve na nedostatok racionality v správaní ekonomických subjektov. Aj napriek uznaniu Nobelovou cenou Daniela Kahnemana2 je vždy istou menšinovou časťou v rozhodovaní. Môžeme však

[1] Článok je spracovaný v rámci výskumu VEGA 1/0466/11 (Krízový manažment podniku).
[*] doc. Ing. Nadežda Jankelová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, Dolnozemská 1, 852 35 Bratislava, e-mail: jankelov@euba.sk.
[2] Nobelovu cenu za ekonómiu dostal Daniel Kahneman v roku 2002 za integrovanie poznatkov psychológie do ekonomickej vedy, najmä v oblasti formovania úsudkov a rozhodovania za podmienok neistoty.

konštatovať, že v poslednom období pribúda článkov a názorov v kvalitných vedeckých časopisoch, orientovaných práve na túto stránku rozhodovania.

Ako prvou spomedzi emócií sa do procesov rozhodovania vo vedeckom výskume dostala emócia ľútosti. Autori Bell (1982) a Loomes a Sugden (1986) predložili teóriu ľútosti, podľa ktorej ľudia anticipujú ľútosť, ktorú by mohli prežívať v prípade nepriaznivých výsledkov ich rozhodnutia. Uvedení autori neskôr vyvinuli ďalšiu teóriu – teóriu sklamania, pričom ľútosť považujú za silnejšiu emóciu.

Loewenstein, Weber, Hsee a Welch (2001) navrhujú alternatívnu teoretickú perspektívu k racionálnemu výberu možností a to „Risk as Feelings" hypotézu, ktorá zdôrazňuje úlohu vplyvu emócií v momente rozhodovania a v rozhodovaní za rizika. Na obrázku 1 je znázornený ich model rozhodovania zahŕňajúci emócie a pocity, ktoré podľa autorov výrazne ovplyvňujú rozhodovanie.



Obrázok 1 „Risk as Feelings" Model rozhodovania [3]

Rajeev a Bhattacharyya (2007) skúmajú dve emócie: ľútosť a sklamanie. Aj keď tieto emócie majú veľa spoločného, predsa len sa líšia vo vzťahu k rozhodovaciemu procesu a zároveň výrazne vplývajú na etiku v rozhodovaní.

Sklamanie pramení totiž z nepotvrdených očakávaní, je výsledkom náhodného procesu, ktorý je mimo kontroly rozhodovateľa, kým ľútosť je výsledkom zlých rozhodnutí. Ich závery sú zaujímavé v tom, že manažéri, zažívajúci negatívny vplyv týchto emócií vnímajú organizačné prostredie viac negatívne, čo vedie k vysokému prebudeniu a tým sú schopní napríklad lepšie identifikovať problém alebo sa zvyšujú sklony k hľadaniu alternatívnych riešení. Svojimi pozorovaniami poukazujú aj na skutočnosť, že práve tieto negatívne emócie vyvolávajú etickejšie rozhodnutia. Zároveň poznamenávajú, že vzťah medzi emóciami a rozhodovaním je obojsmerný a pozitívne či negatívne výsledky rozhodnutí môžu hlboko vplývať na pocit jednotlivca a jeho následné správanie a rozhodovanie.

Autori Mellersová et al. (1999, 2001) konštatovali, že teórie včleňujúce úlohu emócií do rozhodovania dlho neboli priamo empiricky testované. Preto začali systematicky empiricky overovať širší predpoklad, že naše prežívanie a naše emócie ovplyvňujú naše rozhodovania, a to aj anticipovaním budúceho prežívania. Vypracovali v súčasnosti už známu, na empírii založenú teóriu rozhodovacieho afektu (decision affect theory). V ich teórii

[3] Loewenstein, G. F. – WEBER, E. U. – HSEE, C. K. – WELCH, N. 2001. Risk as Feelings. In *Psychological Bulletin.* ISSN 0033-2909, 2001, vol. 127, no. 2, p. 270.

nejde len o aktuálne prežívanie emócií pri voľbe alternatívy, ale dôležitejšie sú emócie anticipované (tie, ktoré si predstavujeme alebo očakávame) – napr. nadšenie z výhry, radosť z povýšenia a pod. Rovnako ich teória predpokladá, že okrem materiálnych úžitkov z alternatívnych rozhodnutí zvažujeme aj očakávané emócie ako napr. povznesenie a sklamanie. Nadhodnocovanie malých a podhodnocovanie veľkých pravdepodobností pri rozhodovaní je dôsledkom povznesenia a sklamania. Čím je menšia šanca na výhru, tým väčšie povznesenie prinesie svojmu výhercovi a naopak, čím je šanca na výhru vyššia, tým väčšie sklamanie pocítime, ak ju nedostaneme.

Pri otázke emócií je zaujímavý aj názor Baláža (2009), ktorý poukazuje na skutočnosť, že aj keď obidva rámce sú dôležité, nedokázali zatiaľ uspokojivo formalizovať vzťah medzi očakávaným afektom a prijatím rozhodnutia. Podľa uvedeného autora nevieme preto posúdiť, či zahrnutie emócií do rozhodovacieho procesu významným spôsobom zlepší naše poznanie o rozhodovaní, alebo nie. Vzhľadom na všadeprítomnosť emócií ide o dôležitú otázku, no odpoveď na ňu zatiaľ nepoznáme.

Podľa nášho názoru vo všetkých uvedených teóriách jednoznačne dominuje anticipácia toho, že negatívne dôsledky udalostí a rozhodnutí budú ľudia prežívať oveľa horšie, než ich potom skutočne prežívajú, čo znamená, že preceňujú svoju budúcu nespokojnosť s budúcimi nepriaznivými výsledkami. To má samozrejme výrazný vplyv na proces rozhodovania. Emočné aspekty rozhodovania nie sú úplne známe, avšak pri zohľadnení komplexnosti psychologických procesov pri rozhodovaní je možné ukázať cesty k prijímaniu správnych rozhodnutí. Výskumy, ktoré sa snažia odpovedať na otázku, ako ľudia presne anticipujú svoje emócie v oblasti rozhodovania, sa v súčasnosti ďalej rozvíjajú. Poukazujú na skutočnosť, že nielen emócie ovplyvňujú rozhodnutia, ale aj výsledky týchto rozhodnutí spätne ovplyvňujú emócie.

V poslednom období sa do popredia dostáva problematika kontrafaktového myslenia[4], ktorá je spájaná nielen s bežnými či každodennými rozhodnutiami človeka, ale aj so strategickými rozhodnutiami o veľkých investíciách alebo vojenských akciách. V súvislosti s takýmto premýšľaním pri rozhodovaní prichádzajú často emócie ľútosti, sklamania a to najmä pri porovnaniach s hypotetickými možnosťami lepšími ako je tá, ktorú sme si v skutočnosti vybrali. Samozrejme na druhej strane, môže vzniknúť aj situácia, keď sa porovnávame s horšími udalosťami ako práve nastali. Svenson (2003) poukazuje na miesto kontrafaktového myslenia v rôznych fázach rozhodovacieho procesu a to pred rozhodnutím, po rozhodnutí a v priebehu implementácie rozhodnutia. Jeho prínos je aj v tom, že na rozdiel od väčšiny výskumníkov sa zaujímal nielen o štruktúru, ale aj o procesy rozhodovania. Vo svojej teórii vytvára aj nový terminologický aparát, napr. reprezentácia alternatív rozhodovania, atraktívnosť reprezentácií, štrukturovanie a reštrukturovanie problému, porozhodovacia konsolidácia a ďalšie. Kontrafaktovému mysleniu sa venovali aj Connolly, Zeelenberg (2002), Roese, Morrison (2009) a ďalší.

MATERIÁL A METÓDY

Nižšie prezentovaný prieskum predstavuje pilotnú verziu výskumnej úlohy, zameranej na skúmanie psychologických aspektov v rozhodovacích procesov manažérov. Hlavným cieľom pilotného prieskumu bolo skúmanie vplyvov emócií na rozhodovanie manažérov v podnikoch SR, pričom sme sa snažili zistiť úroveň poznania danej oblasti v podnikovej praxi

[4] Kontrafaktovo podľa Ruiselovej (2009) myslíme, keď uvažujeme: „Čo keby...“ a v mysli sa zaoberáme alternatívami inými ako je tá, ktorá v skutočnosti nastala. Odhadujeme možné dôsledky výberu iných alternatív, porovnávame ich a celý tento proces je sprevádzaný silnými emóciami.

a rozsah uvedomenia si existencie a pôsobenia uvedených faktorov pri rozhodovaní slovenských manažérov. Hlavný výskum bude následne realizovaný v rokoch 2012-2013, pri ktorom okrem tradičnej metódy získavania údajov formou dotazníka využijeme experiment ako vedeckú metódu na potvrdenie pôsobenia vybraných psychologických fenoménov v rozhodovacom procese podnikov.

Na pilotnom prieskume sa zúčastnilo 255 manažérov na rôznych úrovniach z hľadiska organizačnej hierarchie a rôznych špecializáciách. Zámerom bolo obsiahnuť čo najširší rozsah podnikov z hľadiska veľkosti, oblasti, v ktorej pôsobia, rozsahu pôsobnosti, doby pôsobenia na trhu, vlastníckej štruktúry a dosiahnutia zisku za obdobie posledných piatich rokov.

Na prieskume sa zúčastnili vrcholoví manažéri na strategickej úrovni, manažéri strednej úrovne riadenia ako aj manažéri operatívnej úrovne v rôznom percentuálnom zastúpení.

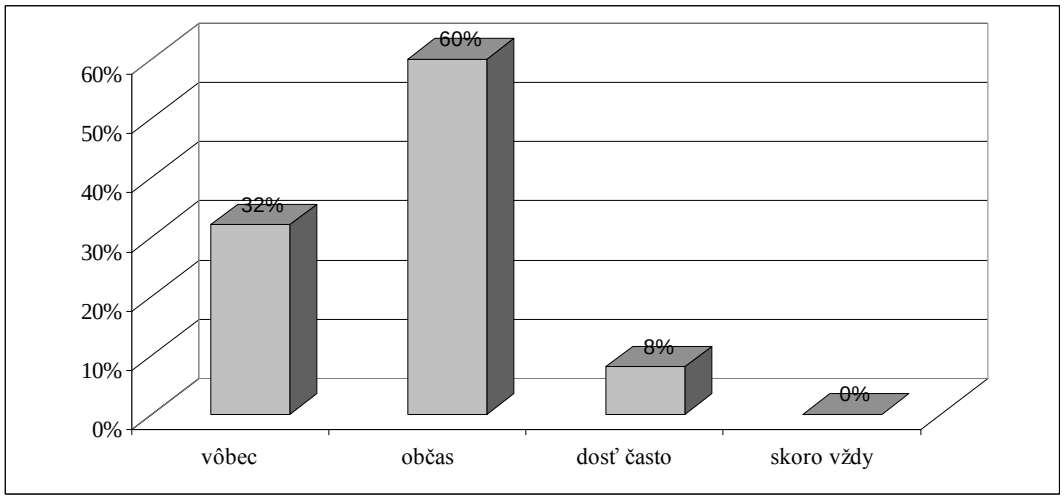
VÝSLEDKY A DISKUSIA

V odbornej literatúre sa objavuje mnoho článkov o začlenení emócií do procesov rozhodovania a ich vplyve na konečné rozhodnutie, rovnako aj názory o nepoznaní odpovede na otázku, či zahrnutie emócií do rozhodovacieho procesu významným spôsobom zlepší naše poznanie o rozhodovaní.

Emócie predstavujú intenzívne pocity, zamerané voči niekomu či niečomu. Môže ísť o zlosť, melancholiu, nervozitu, sklamanie, ľútosť a iné, pričom predstavujú faktory, ktoré môžu mať manažéri silne pod kontrolou alebo im môžu v určitých situáciách podliehať. Racionálny rozhodovací model potlačuje úlohu rôznych druhov emócií, aj napriek tomu si myslíme, že je naivné predpokladať, že rozhodnutia manažérov nie sú ovplyvňované tým, ako sa v danom okamžiku cítia. Skúmať emócie, ich vzťah k rozhodovaniu v zmysle obojstranného vplyvu je širokou a zložitou oblasťou, preto sme sa zamerali na zisťovanie, či manažéri vnímajú pôsobenie emócií v rozhodovacom procese a či tieto sú zakomponované do ich rozhodovacích činností.

Zaujímalo nás, do akej miery ovplyvňujú rozhodovanie manažérov emócie - súčasné (ktoré prežívame pri voľbe variantu, napr. sklamanie, ľútosť) a emócie - očakávané (tie, ktoré si predstavujeme, napr. nadšenie z výhry, radosť z povýšenia...).

Graf 1 Ovplyvňovanie rozhodovania manažérov podnikov súčasnými emóciami

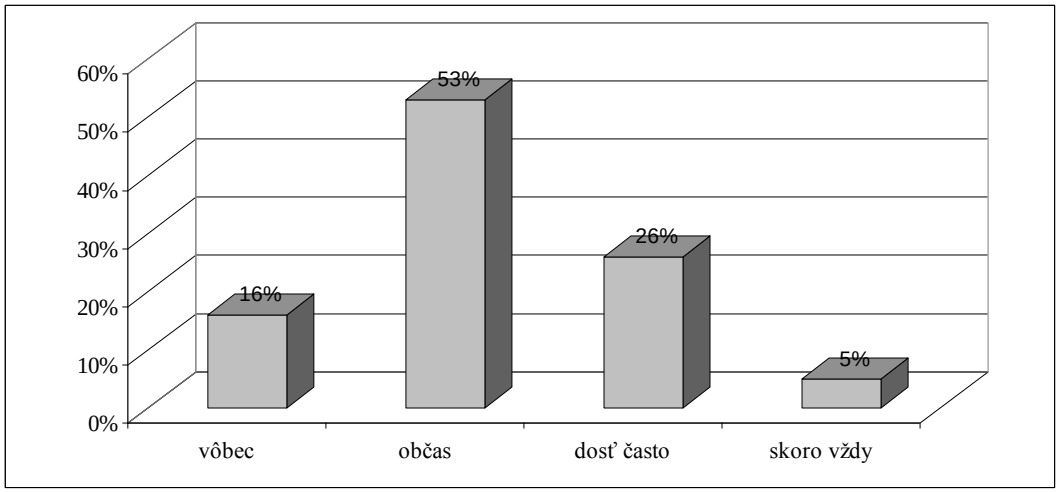


Prameň: vlastný prieskum.

Odpovede boli zaujímavé, pretože pri súčasných emóciách až 32 % manažérov uviedlo, že ich vôbec neovplyvňujú a 60 % zvolilo odpoveď – občas. Len 8 % manažérov

z celkového súboru sa dosť často stretáva s emocionálnym pôsobením a žiadny manažér nepripúšťa, aby emócie vždy riadili jeho rozhodnutia.

Graf 2 Ovplyvňovanie rozhodovania manažérov podnikov očakávanými emóciami

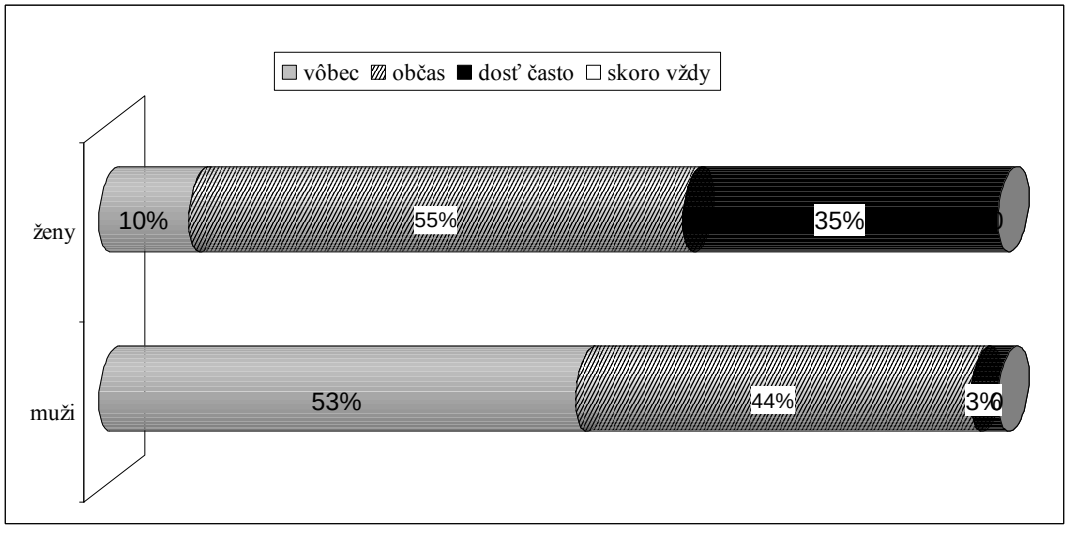


Prameň: vlastný prieskum.

Pokiaľ ide o emócie očakávané, percentuálne rozdelenie je odlišné, vyššie zastúpenie majú však odpovede dosť často (26 %) a skoro vždy (5 %), vôbec nie je ovplyvňovaných 16 % manažérov, čo je o polovicu menej ako pri emóciách súčasných. Znamená to, že tento druh emócií je manažérom bližší. Odpovede v našej výskumnej vzorke sú zhodné s názorom autorov Mellersová et al. (1999, 2001), ktorí vo svojej teórii rozhodovacieho afektu zdôrazňovali a empiricky potvrdili predpoklad o významnejšom vplyve predstavovaných či očakávaných emócií.

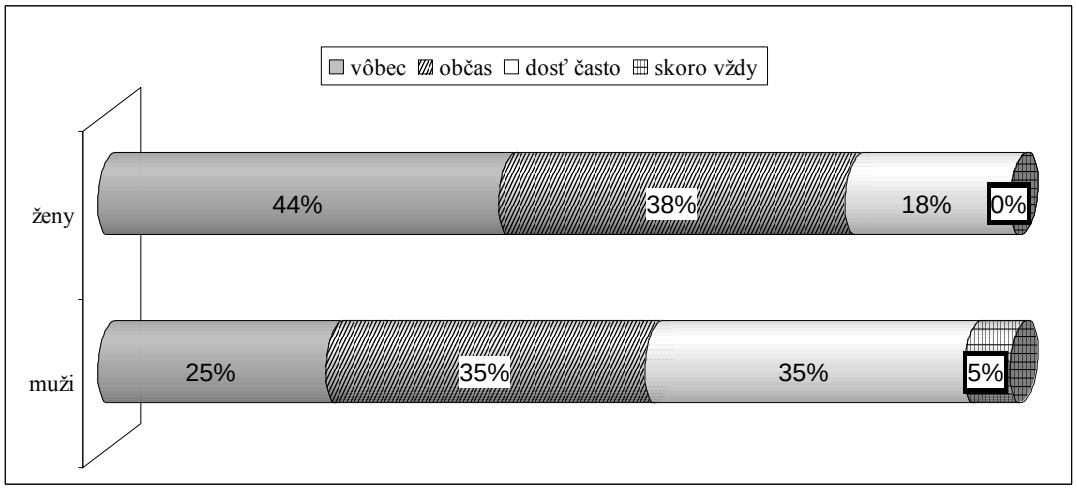
Pri skúmaní závislostí medzi vplyvom emócií a kategorickými premennými nás zaujímalo, či emócie sa prejavujú viac u žien alebo u mužov. Súčasné emócie sa prejavujú vo vyššej miere u žien. 55 % mužov uviedlo, že ich rozhodovanie vôbec neovplyvňujú súčasné emócie, kým u žien to bolo len 10 % z nich. Možnosť dosť často sa vyskytla až v 35 % u žien, kým u mužov len v 3 % opýtaných.

Graf 3 Súčasné emócie podľa pohlavia manažérov podnikov SR



Prameň: vlastný prieskum.

Graf 4 Očakávané emócie podľa pohlavia manažérov podnikov SR



Prameň: vlastný prieskum.

Pri očakávaných emóciách sme zistili naopak ich vyššie zastúpenie u mužov. Až 35 % z nich ovplyvňujú tieto emócie dosť často a 5 % skoro vždy, kým u žien až 44 % odpovedalo, že očakávané emócie ich vôbec neovplyvňujú a len 18 % uviedlo, že dosť často.
Je potrebné si uvedomiť skutočnosť, že poznanie vplyvu emócií na rozhodovanie je zložitý proces a výskumy v tejto oblasti pokračujú. Poukazujú na skutočnosť, že nielen emócie ovplyvňujú rozhodnutia, ale aj výsledky týchto rozhodnutí spätne ovplyvňujú emócie a celý proces možno uvedomelým vnímaním emócií výrazne skvalitniť a eliminovať ich negatívny vplyv.

ZÁVER

Racionálny rozhodovací model potláča rolu emócií. Aj napriek tomu je naivné si myslieť, že rozhodovanie manažérov nie je ovplyvňované tým, ako sa v danom okamihu cítia. Racionalita rozhodovania je najviac ohrozená vtedy, ak manažéri dovolia emóciám, aby ich odviedli od dlhodobého cieľa. Emócie nemôžeme chápať ako niečo, čo je protikladom racionálneho rozhodovania. Sú naopak jeho neoddeliteľnou súčasťou a ich zvládaním možno rozhodovací proces výrazne zefektívniť.

Článok je spracovaný v rámci výskumu VEGA 1/0466/11 (Krízový manažment podniku).

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. BALÁŽ, V. *Riziko a neistota*. Bratislava : VEDA, Vydavateľstvo SAV, 2009. ISBN 978-80-224-1082-3.
2. BELL, D. E. 1982. Regret in Decision Making Under Uncertainty. In *Operation Research.* ISSN 0030-364X, 1982, č. 30, s. 961-981.
3. CONNOLY, T. – ZEELENBERG, M. 2002. Regret in Decision Making. In *Current Directions in Psychological Sciences*. ISSN 0963-7214, 2002, vol. 11, no. 6, p. 212-216.
4. LOOMES, G. – SUGDEN, R. 1986. Disappoitment and Dynamic Consistency in Choice Under Uncertainty. In *Review of Economics Studies*. ISSN 0034-6527, 1986, vol. 49, no. 2, 271-282.
5. LOEWENSTEIN, G. F. – WEBER, E. U. – HSEE, C. K. – WELCH, N. 2001. Risk as Feelings. In *Psychological Bulletin*. ISSN 0033-2909, 2001, vol. 127, no. 2, p. 267-286.

6. MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ, I. - MIŠÚN, J. Teoretické pohľady na manažérsku spôsobilosť a jej ohodnocovanie. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry : zborník vedeckých prác* [z medzinárodnej vedeckej konferencie, Bratislava 17. 5. 2012]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. ISBN 978-80-225-3427-7, s. 349-354.
7. RAJEEV, P. – BHATTACHARYYA, S. 2007. Regret and Disappointment: A Conceptualization of their Role in Ethical Decision-making. In Vikalpa: *The Journal of Decision Makers.* ISSN 0256-0909, 2007, vol. 32, no. 4, p. 75-84.
8. MELLERS, B.A. – SCHWARTZ, A. – RITOV, I. 1999. Emotion-based Choice. In *Journal of Experimental Psychology: General*. ISSN 0096-3445, 1999, vol. 128. no. 3, p. 332-345.
9. MELLERS, B. A. – McGRAW, P. A. 2001. Anticipated Emotions as Guides to Choice. In *Current Directions in Psychological Sciences.* ISSN 0963-7214, 2001, vol.10, no. 6, p. 210-214.
10. ROESE, N. J. – MORRISON, M. 2009. The Psychology of Counterfactual Thinking. In *Historical Social Research*. ISSN 0172-6404, 2009, vol. 34, no. 2, p. 16-26.

Fakulta podnikového manažmentu

Ekonomická univerzita v Bratislave

VYUŽITIE BIOMASY V AGROPODNIKU ŽELOVCE
BIOMASS IN AGROPODNIK ŽELOVCE

Juraj Jaška[1]

[1] Ing. Juraj Jaška, juraj.jaska@gmail.com, Školiteľ: Dr. h. c. prof. Ing. Miroslav Grznár, DrSc., katedra manažmentu FPM, Študijný program: Ekonomika a manažment podniku, Forma štúdia: externá

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: Biomasa, obnoviteľný zdroj energie, peleta, zhutňovanie
KEYWORDS: Biomass, Renewable energy, pellets, Pressing process of biomass

JEL: Q57

ABSTRAKT

Biomasa je hmota, ktorá vzniká ako produkt, polotovar či odpad v poľnohospodárstve, lesníctve a im príbuzných odvetviach, alebo ako biologicky rozložiteľný odpad v priemysle, alebo ako biologicky rozložiteľný komunálny odpad. Uhľovodíkové zdroje energie, tzv. fosílne palivá (uhlie, zemný plyn, ropa) v celosvetovom meradle narúšajú našu biosféru, čím otvárajú priestor nežiaducemu skleníkovému efektu. Proti tomuto neduhu treba bojovať. Jednou z ciest je nahradiť energiu z fosílnych palív vodnou, veternou, geotermálnou či slnečnou energiou a biomasou. Slovensko v súčasnosti využíva biomasu v objeme 4% z celkovej spotreby energie. Je načase to zmeniť! Dôvody su prozaické. Náklady na vykurovanie sú v porovnaní s inými druhmi paliva nižšie. Menšia prácnosť, efektívnosť a regulácia. Nízke znečistenia ovzdušia (nulové emisie CO2). Nízke množstvo popola (iba 2% hmotnosti) a možnosť jeho použitia ako prírodného hnojiva. Jednoduchá distribúcia a skladovanie paliva. Dostupnosť výrobcov. Porovnateľná cena peletovacích kotlov v porovnaní s kotlami na iné druhy paliva. Stabilné ceny peliet na trhu.

ABSTRACT

Biomass is material that is formed as a product waste in agriculture, forestry and related industries to them, or as biodegradable waste in industry, or as biodegradable municipal waste. Fossil fuels (coal, natural gas, oil) worldwide undermine our biosphere, which opens up unwanted greenhouse effect. We have to fight against that. One way is to replace energy from fossil fuels by hydro, wind, geothermal and solar energy and biomass. Slovakia currently uses biomass at level of 4% of all energy consumption. It is time to change it! The reasons are prosaic. Heating costs in comparison with other types of fuel are lower. Less labor, higher efficienc. Low air pollution (zero CO2 emissions). Low ash (only 2%) and the possibility of its use as a natural fertilizer. Ease of distribution and storage of fuel. Suppliers availability. Comparable price of pelleting boilers compared to regular boilers of other types of fuel. Stable prices of pellets on the market.

ÚVOD

Zásadnou otázkou na začiatku 21. Storočia je riešenie problému zdrojov energie pre trvalo udržateľný rozvoj spoločnosti.

Celosvetovo zdrojom až 90% spotrebovanej energie sú uhlie, ropa a zemný plyn. Nie sú pochybnosti o časovej ohraničenosti týchto zdrojov a negatívnych dôsledkoch ich využívania na životné prostredie. Z tohto dôvodu Európska únia v ostatných rokoch požaduje od všetkých členských štátov v krátkom časovom horizontezabezpečiť určité percento dodávok energie z obnoviteľných zdrojov a v ďaľšom období bude nevyhnutné tento podiel zvyšovať. Podpora obnoviteľných zdrojov energie na Slovensku sa rozvíja pomaly a zaostáva za rozsahom vlastným väčšine štátov EÚ. Nevyhnutnosť zmien v tejto oblasti aj na Slovensku je predurčená našou závislosťou od dovozu primárnych energetických surovín zo zahraničia. Zatiaľ čo v EÚ je podiel dovážaných surovín 47% na Slovensku je to až 90%.

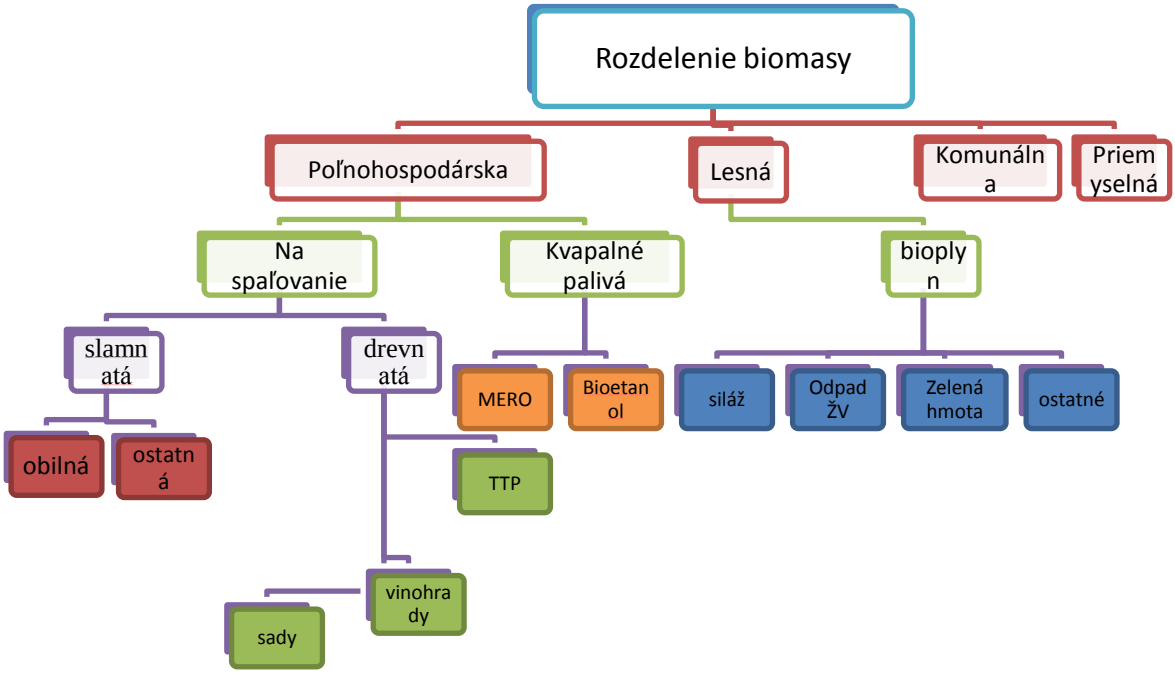
Z alternatívnych zdrojov energie je všeobecne známe využívanie vodných a veterných elektrární, rozširovanie solárnych systémov i využívanie geotermálnej energie. Obrovský potenciál obnoviteľnej energie vo svete, ale i na Slovensku predstavuje biomasa. Tvoria ju produkty rastlinného a živočišného pôvodu vhodné na energetické využitie. Do tejto oblasti patria aj biologicky obnoviteľné zdroje energie získavané pestovaním rôznych druhov rastlín a drevín.

1. BIOMASA

Celkové množstvo energie vyrobené fotosyntézou vo forme biomasy ročne na svete je zhruba 10 krát väčšie, ako je spotreba energie vo svete. Vzhľadom na dostupnosť je biomasa z hospodárskeho a energetického hľadiska veľmi perspektívnym OZE.

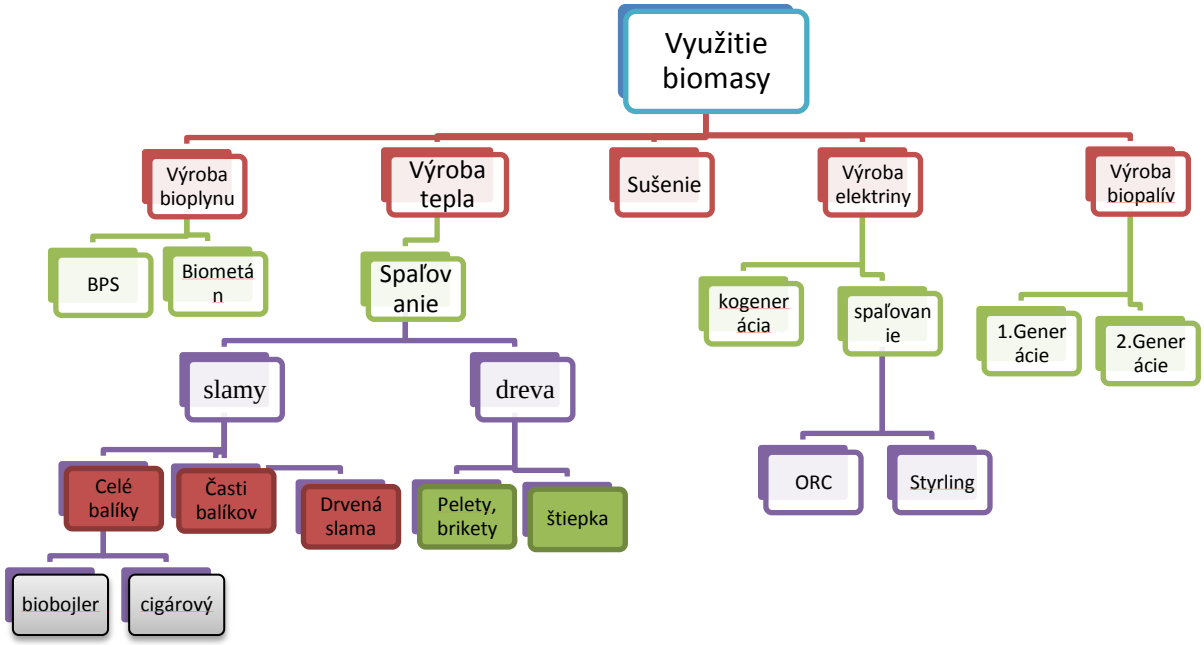
Biomasa je všetka organická hmota vznikajúca v živých organizmoch. Je rastlinného alebo živočíšneho pôvodu. Skladá sa hlavne z uhlíka, kyslíka a vodíka a väčšinou len v malej miere obsahuje iné prvky, ako sú dusík, síra a ďaľšie prvky. Ide hlavne o drevo, drevné odpady, poľnohospodárske odpady, odpady zo živočíšnej výroby, odpady z papiera alebo organické časti komunálneho odpadu.

Obr.1.Rozdelenie biomasy



Zdroj: vlastné spracovanie

Obr.2.Využitie biomasy



Zdroj: vlastné spracovanie

2. VYUŽÍVANIE BIOMASY NA ENERGETICKÉ ÚČELY

Veľmi pozitívny je vplyv biomasy na životné prostredie. Ten sa na jednej strane prejavuje v tom, že biomasa je CO2 neutrálna a teda nevyvoláva klimatické zmeny, na strane druhej energetickým zhodnocovaním organického odpadu sa nezvyšuje zapĺňanie skládok.

2.1. Výhody

• pestovanie plodín na energetické využitie má pozitívny vplyv na ochranu pôdy a vodného režimu v pôde,
• výroba energie z biomasy je neutrálna vo vzťahu ku tvorbe CO2,
• väčšie a efektívnejšie využitie biomasy na energetické účely zníži nároky na dovoz fosílnych palív,
• využitie doteraz nevyužívaná, resp. neefektívne využívaná poľnohospodárska a ostatná pôda a môžu sa využiť i plochy, ktoré nie sú vhodné na potravinársku výrobu (detoxikácia pôd).
• vysoká výhrevnosť tuhých palív z biomasy / vyššia ako hnedé uhlie /

2.2. Zber biomasy z rastlinnej výroby

Pri zbere týchto plodín je hlavným produktom zrno alebo semeno a vedľajším produktom je slama, resp. steblá kukurice a slnečnice. Na zber slamnatej biomasy sa v praxi stále viac používajú **zberacie lisy**, ktoré mechanickým pohybom funkčných prvkov lisu utláčajú alebo navíjajú slamnatú biomasu do tvaru balíka. Takáto technológia zberu sa používa pri zberu slamy obilnín, olejnín, sena a rôznych tráv ale aj niektorých energetických plodín do formy veľkých hranatých alebo valcových balíkov. Veľké energetické zariadenia, kotolne, teplárne ale aj energetické zariadenia v poľnohospodárstve (sušiarne) si vyžadujú veľké balíky. Menšie farmy alebo menšie prevádzky na poľnohospodárskych podnikoch môžu využívať klasické malé hranaté balíky.

1. Lisy na **valcové balíky** sa vyrábajú s možnosťou zmeny veľkosti lisovacej komory, čím sa mení aj priemer zlisovaného balíka, čo má význam z hľadiska požiadaviek spaľovacej komory tepelného zariadenia. Prierez valcového balíka môže byť 500 až 1 800 mm a šírka balíka môže byť od 1 200 do 2 000 mm. Hmotnosť balíka dosahuje až 500 kg.
2. Lisy na **hranaté balíky** sú energeticky náročnejšie ale umožňujú zlisovať väčšie množstvo slamnatej biomasy. Rozmery balíka dosahujú šírku – 800-1200 mm, výšku – 800 mm a dĺžka balíka sa pohybuje v rozmedzí 1000 až 2500 mm. Hmotnosť balíka môže dosiahnuť až 800 kg.

2.3. Technológie spaľovania slamy

Spaľovaním biomasy rastlinného pôvodu (fytomasy) nenarastajú emisie oxidu uhličitého, nakoľko rovnaké množstvo oxidu uvoľneného spaľovaním sa spotrebováva z atmosféry pri fotosyntetických procesoch tvorby rastlinnej biomasy. Z hľadiska tvorby skleníkových plynov sa preto biomasa označuje ako neutrálny zdroj. Ekologický prínos obmedzenia narastania skleníkového efektu pri nahradzovaní fosílnych palív fytopalivami, možno považovať za najdôležitejší. Vedľajšie produkty z rastlinnej poľnohospodárskej výroby sú veľmi významným zdrojom energie, ktorý je možno využívať nielen v rezorte poľnohospodárstva ale ej v komunálnej sfére i priemysle. Do skupiny vedľajších produktov patrí hlavne **slama rôzneho druhu.**

Pre energetické účely je možné teoreticky využiť aj **drevnú hmotu** vyprodukovanú v poľnohospodárstve. Je to hlavne drevný odpad zo sadov, vinohradov a z náletu drevín na trvalých trávnych porastoch. Ročne sa v slovenskom poľnohospodárstve vyprodukuje tohto drevného odpadu v objeme okolo 690 000 ton.

2.4. Spaľovanie drvenej slamy

Technologická linka na spaľovanie drvenej slamy pozostáva s dopravníkového pásu na ktorý sú ukladané balíky slamy ktoré postupujú automaticky do drviča slamy - rozdružovača. Rozdružená slama postupuje dopravnými cestami, hlavne pneumatickými do drviča alebo šrotovníka, kde je spracovaná na požadované dĺžkové frakcie. Podrvená slama postupuje do cyklóna, kde sú oddelené nežiaduce častice. Ďalšie dopravné cesty slamy sú mechanické, hlavne závitovkové dopravníky, ktoré umožňujú dopravu slamy cez dávkovač, podávač a protipožiarne zariadenie až do kotla. Už aj na Slovensku je v prevádzke niekoľko tepelných zariadenie na spaľovanie drvenej slamy:

2.5. Spaľovanie celých balíkov slamy - cigárový kotol

Pri využívaní spaľovania celých balíkov slamy v tzv. cigárovom kotly je technológia prípravy slamy jednoduchá a spočíva len v naložení balíka na dopravník, poprípade do zásobníka samotného zariadenia na spaľovanie. Slama je uskladnená v halovom sklade, ktorý technologicky nadväzuje priamo na kotolňu. Do skrine je možno uložiť 2 až 6 balíkov slamy, ktoré sú posúvané hydraulickým unášačom , rýchlosť ktorého je prispôsobená podľa tepelnej potreby kotla, až ku horáku slamy. Takáto technológia spaľovania celých balíkov slamy sa využíva vo veľkých tepelných zariadeniach slúžiacich na vykurovanie celých obcí alebo sídlisk či mestských častí, alebo pri výrobe elektriny. Inštalovaný výkon kotlov je od 3 do 10 MW.

2.6. Spaľovanie celých balíkov slamy

Technológia spaľovania celých balíkov slamy je investične menej náročná ako predchádzajúce technológie. Zariadenie sa skladá z kotla do ktorého sa vloží celý balík slamy alebo niekoľko balíkov podľa veľkosti spaľovacej komory, a akumulačnej nádrže s vodou, ktorá slúži ako tepelné médium, hlavne pri vykurovaní objektov. Po dohorení balíku slamy v kotly ohriata voda postačuje na dodávku tepla pokiaľ sa do kotla naloží ďalší balík slamy. Výkon týchto zariadení je od 20 kW po 1 MW. Kotle o výkone do 50 kW zabezpečujú vykurovanie rodinných farmárskych domov a menších objektov. Nakladanie malých balíkov slamy je možné aj ručne. Väčšie kotle môžu byť využívané na vykurovanie celých fariem či veľkých objektov alebo sušiarní

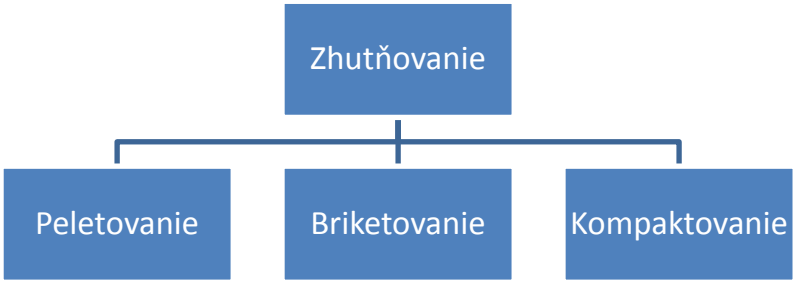
3. PELETY, BRIKETY

Palivo v 21. storočí musí okrem energetických, environmentálnych a ekonomických kritérií spĺňať aj kritérium vysokého komfortu a bezpečnosti pri jeho spaľovaní. Moderný energonosič musí mať rovnomernú veľkosť frakcie, hustotu, vlhkosť a vhodný tvar. Technológiami transformujúcimi biomasu do biopalív s požadovanými vlastnosťami sú technológie zhutňovania, medzi ktoré patrí hlavne briketovanie a peletovanie. Taktiež kompaktovanie. Rozdiel medzi uvedenými technológiami je vo veľkosti a tvare výlisku

a v procese vzniku výliskov. Produkt zhutnenia – výlisok je potom možné tak materiálovo, ako aj energetický zhodnotiť.

Brikety a pelety vyrobené na Slovensku či v Čechách sa na domácom trhu predávajú len v minimálnom objeme a viac ako 90 % vyrobenej produkcie sa exportuje. Faktom je, že prvý vrchol záujmu majú tieto energonosiče už za sebou. Budovanie siete producentov biopalív je v posledných dvoch rokoch dynamickejšie ako je budovanie siete spotrebiteľov týchto palív.

Obr.3. Delenie zhutňovania



Zdroj: Vlastné spracovanie

Obr.4. Brikety



Zdroj: Internet

3.1. Peleta

Peleta je názov pre granulu kruhového prierezu s priemerom 6 alebo 8 mm a dĺžkou 30-40 mm. Vykurovacie pelety sú výborným palivom s vysokou energetickou hustotou, s vhodnými skladovacími a manipulačnými vlastnosťami.

Pre energetické účely môžeme peletovať akýkoľvek materiál – biomasu s vhodnými vlastnosťami. Tieto vlastností sú: dostatočná výhrevnosť, obsah vody v rozmedzi 10 – 15%, obsah dostatočného množstva pojiva – ktoré pod tlakom a zvýšenou teplotou zabezpečí spojenie a následne držanie tvaru peletiek (lignín).

Pelety sa využívajú hlavne na vykurovanie alebo energetické využitie, kde sa alternatívnym spôsobom využije teplo získane z ich spálenia. Výhrevnosť peliet sa pohybuje v závislosti od pôvodu v rozmedzí medzi 10 – 21 MJ/kg. Slamenné a senné pelety majú výhrevnosť v rozmedzí od 15,5 – 18 MJ/kg, čo je viac ako hnedé uhlie. Biopelety majú oproti fosílnym palivám výhodu, že sú považované za ekologické palivo (ich spaľovanie je $C0_2$ neutrálne).

Výhody:

- vysoká výhrevnosť paliva / vyššia ako hnedé uhlie/
- nedostatok tuhých biopalív na trhu
- ekologické palivo bez emisií CO2
- energetické zhodnotenie odpadovej biomasy
- dobrá manipulácia pri domových vykurovacích telesách/ davkovače/
- Efektivita vykurovania – peletky je možné využívať na vykurovanie v štandardných kotloch

Riziká:

- náročnosť zabezpečenia požadovaného objemu biomasy
- zabezpečenie odberu peletiek
- zabezpečenie kvalitnej technológie a jej servisu
- znehodnotenie biomasy vodou, požiarom...

3.2. Technológia peletovania

Peletovanie je progresívny spôsob zhutňovania podrvenej a vysušenej biomasy približne pri 15% vlhkosti, pretláčaním lisom pri veľmi vysokom tlaku. Ide o veľmi výhodnú technológiu zhutňovania odpadu. Na výrobu peliet sa spotrebuje iba asi 10 % z energie v porovnaní s tou, ktorú získame vo forme peliet. Pri peletovaní je biomasa rozdrvená na častice malých rozmerov a pod veľmi vysokým tlakom (asi 120 MPa) pretláčaná lisovacím nástrojom cez otvory v matrici. Za spolupôsobenia tlaku a lisovacej teploty sa plastifikuje lignínová zložka biomasy a preberá funkciu spojiva. Na rozdiel od kompaktovania sa pri peletovaní a briketovaní takmer vôbec nepoužíva spojivo. Pelety sú po prechode a odrezaní z lisovacieho nástroja veľmi zohriate a plastické. Až po vychladnutí získavajú tvrdosť a mechanickú odolnosť. Norma DIN 51731 zaraďuje výlisky z drevného odpadu do piatich rozmerových skupín bez presného definovania, kedy je výsledný produkt briketa, alebo peleta. Vo všeobecnosti môžeme klasifikovať biopalivá do priemeru 25 mm ako pelety. Keď je charakteristický rozmer väčší ako táto hodnota považujeme biopalivá za brikety.

3.3. Proces peletovania

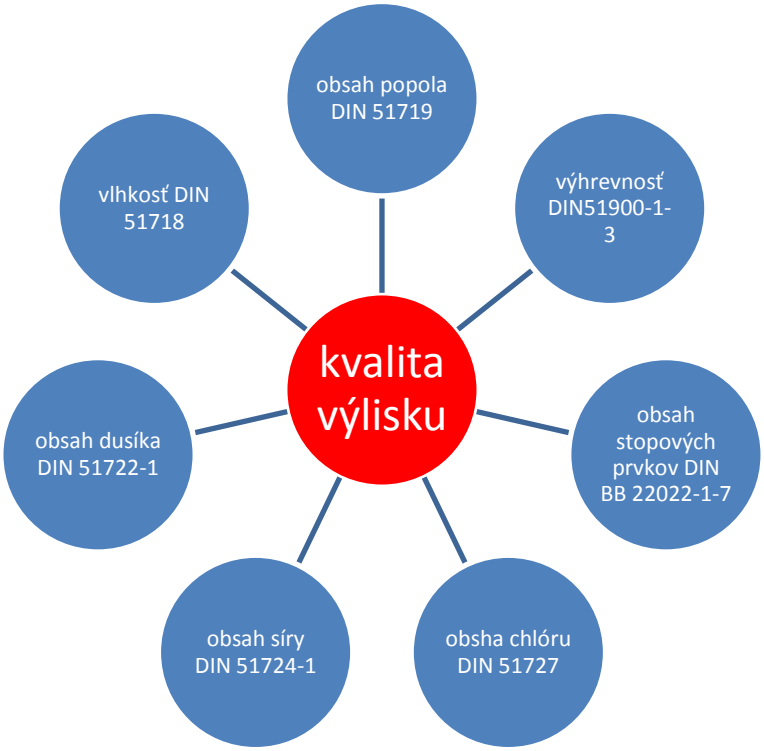
1. Do linky sa nakladá biomasa väčšinou vo forme balíkov, na pásový dopravník, ktorý ho dopraví do rozdružovača. V rozdružovači sa slama naseká na približne 10 cm kúsky a penudopravou je dopravená do šrotovníka, pred ktorým musí byť zabudovaný magnetický a vzduchový separátor kovov a tuhých častíc.
2. V šrotovníku je biomasa nasekaná na požadovanú frakciu /2-4 mm/, potrebnú pre lisovanie a dopravená do zásobníku /sila/.
3. Zo sila putuje biomasa do samotného lisu, kde je pod vysokým tlakom pretláčaná cez matricu a po prechode matrice sú odrezané.
4. Následne sú horúce peletky chladené, triedené a možu putovať do dávkovacieho zariadenia.

Obr.5. Pelety z drevného odpadu



Zdroj:Internet: *http://biom.cz/upload/9dde8a86bc39c815ad93f4e52cbe3ebf/straka_peletky.JPG*

Obr.6. Chemicko-termické ukazovatele kvality výlisku

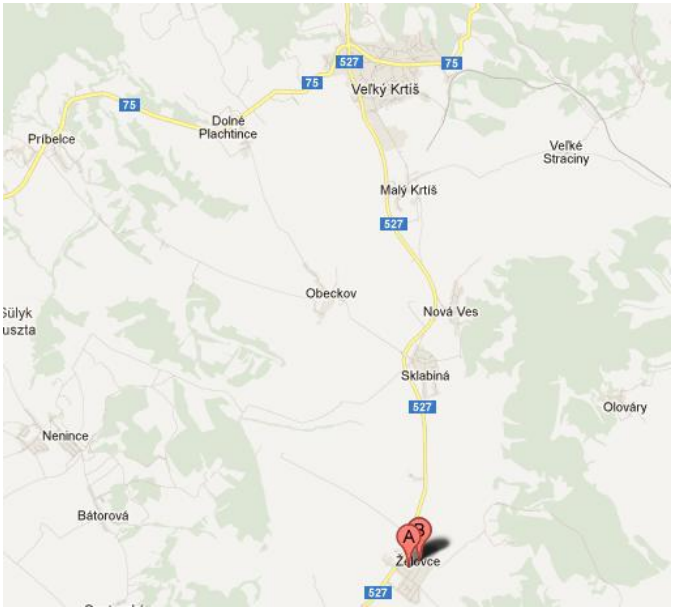


Zdroj: vlastné spracovanie

4. PROJEKT PELETOVACEJ LINKY V AGROPODNIKU ŽELOVCE

4.1. Umiestnenie prevádzky

Obr.7. Mapa okolia obce Želovce



Projekt plánujeme realizovať v areáli poľnohospodárskeho družstva Želovce. Areál sa nachádza v južnej časti Banskobystrického kraja neďaleko Maďarských hraníc. V územnosprávnom členení patrí do okresu Veľký Krtíš.

Zdroj: Googlemaps.com

4.2. Ciele projektu

Cieľom projektu je vybudovanie a prevádzkovanie peletovacej linky s objemom spracovania biomasy cca. 14 000 ton ročne. Súčasťou projektu je zabezpečenie dlhodobo udržateľného zásobovania biomasou a zároveň zabezpečenie odberu produktu – peliet.

Hlavný cieľ

Spustenie prevádzky na výrobu tuhých biopalív a alternatívnych tuhých palív

Špecifické ciele

- Investícia do linky na výrobu tuhých biopalív a alternatívnych tuhých palív
- Získanie stabilných dodávateľov biomasy a odberateľov peletiek
- využitie nízkeho počtu výrobcov tuhých biopalív na slovenskom trhu slabej konkurenicie na trhu s biopalivami a vysokého dopytu po alternatívnych palivách
- zabezpečenie výstupov investície vo forme tržieb a pridanej hodnoty
- dokázať dlhodobo zabezpečiť potrebnú biomasu na výrobu peletiek
- získať stabilných a dlhodobých odberateľov peletiek

- pritiahnuť pozornosť malých odberateľov
- v našich podmienkach zabezpečiť dostatočnú priemernú ročnú ziskovosť

4.3. Opis projektu

Našim zámerom je zaujať miesto na trhu s biopalivami, ktorých je nedostatok a je po nich vysoký dopyt a je predpoklad, že sa bude v budúcnosti zvyšovať. Cieľom projektu je zrealizovať linku s kapacitou 14 000 ton pelet z odpadovej a nami dopestovanej biomasy. Produkt bude dodávaný hlavne veľkým tepelným hospodárstvam a elektrárňam. Umiestnenie linky bude v hale s plochou cca. 300 m2 s betónovou podlahou, kde bude prebiehať samotná výroba. V areali budú skladovacie priestory na dostatočné množstvo biomasy pre zabezpečenie výroby min. na 4- 6 mesiacov a na skladovanie a expedíciu hotových peletiek. Biomasa bude manipulátorom prepravovaná na dopravník pred linkou. Týmto manipulátorom budú prepravované aj peletky v bigbagoch do skladu. Odtiaľ ich bude externá firma , alebo samotný odberateľ odvážať na miesto ďalšieho zhodnotenia.

Projekt bude situovaný v areály zberného dvora, kde bude situovaná aj kompostáreň a zároveň tam prebieha výstavba bioplynovej stanice. Peletovacia linka je uvažovaná aj ako vhodná technológia do tohto komlexu s cieľom diverzifikovať produkty celého komplexu a zároveň zúžitkovať biomasu nevhodnú pre peletovanie a fermentovanie. V projekte sa zároveň uvažuje s využívaním odpadového tepla z bioplynovej stanice a samotného substrátu, ktorý ostane po fermentácií. Substrát bude potrebné pred peletovaním vysušiť, na čo sa použije odpadové teplo.

4.4. Trhové postavenie spoločnosti

Zákazník: Vyrobené peletky sú klasifikované ako alternatívne biopalivo. Môžu byť teda ekologickou alternatívou k ostatným vykurovacím palivám. Potencionálny zákazníci sú teda všetci spotrebitelia palív na vykurovanie, alebo energetické účely.

Produkty našej spoločnosti sú určené pre konkrétny okruh zákazníkov, ktorých môžeme začleniť do nasledujúcich skupín:

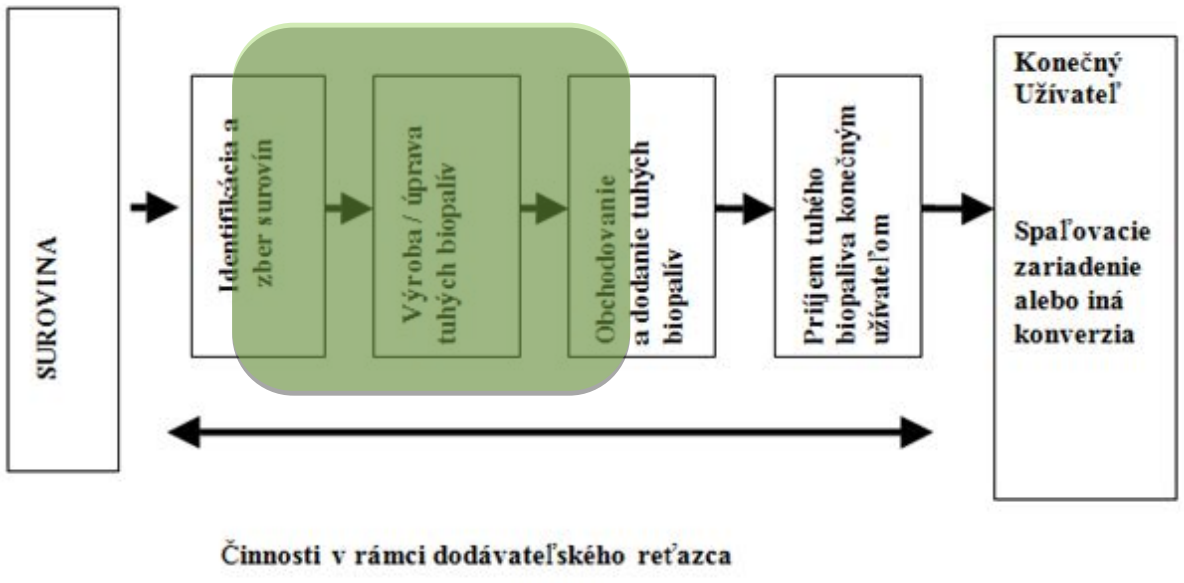
Najdôležitejšiu skupinu zákazníkov tvoria tepelné elektrárne a teplárenské spoločnosti, ktoré biopalivá primiešavajú k fosílnym palivám za účelom znižovania obsahu síry v splodinách a znožovania emisií CO_2. V prípade používania špeciálnych kotlov môžu byť odberatelia aj domácnosti. V projekte však ale uvažujeme aj s vývozom peletiek na Poľský alebo Rakúsky trh.

Konkurencia: Na slovensku sa nachádza viacero výrobcov tuhých biopalív, väčšina sa však zaoberá spracovaním pilín. Vzhľadom na prudko sa zvyšujúci dopyt po biopalivách sa na Slovensku otvára veľký priestor na podnikanie v danom segmente. Biomasu z poľnohospodárskej výroby zhodnocujú napr. Firmy Agriwatt Sk, Agripon atď....

Dodávatelia: Peletovať môžeme akúkoľvek biomasu (materiál) s vhodnými vlastnosťami. Potencionálnymi dodávateľmi sú teda všetci producenti vhodnej biomasy najmä: sena, slamy, repkovej slamy, slnečnicového odpadu, drevnej štiepky, energetických plodín.

V peletovacej linke vieme využiť aj odpad z fermentačných staníc. Rovnako je súčasťou projektu plánované dopestovanie vlastnej biomasy vo forme energetických plodín.

Obr.8. Dodávateľský reťazec tuhého biopaliva



Zdroj: CEN/TS 15234, Ing. Mariana Čeppanová, TSÚP Rovinka

4.5. Swot analýza projektu:

Tabuľka 1: SWOT analýza projektu

Silné stránky: • Technologické Know how • Odborné i vedecké zázemie • Znalosť technológie • Priestor pre manažovanie projektu – ľudské zdroje • Kontakty na potencionálnych odberateľov	**Slabé stránky:** • Slabé referencie • Potreba úveru – financovania projektu • Potreba eliminovania rizika biomasy – potreba nájmu pôdy
Príležitosti: • Veľký dopyt po peletách • Malá konkurencia na Slovensku • Prognóza rastu spotreby biopalív • Záujem investorov o daný projekt • Možná podpora z projektov EU • Vývoz do zahraničia	**Ohrozenia:** • Závislosť na biomase • Potreba skladovania biomasy – riziko poškodenia (požiar atď) • Závislosť na odberateľovi peliet • Predpoklad vzniku konkurencie • Dopyt po slame zo zahraničia – zvyšovanie ceny vstupných surovín

Zdroj: Vlastné spracovanie

V rámci projektu disponujeme technologickým know how, potrebným na realizáciu projektu a následné prevádzkovanie.

Z vnútorných rizík je projekt postavený na potrebe vonkajšieho financovania, kedže nedisponujeme potrebnou sumou na realizáciu projektu. Financovanie projektu plánujeme vyriešiť úverovými zdrojmi, prípadne vstupom potencionálneho investora do projektu.

Projekt je silne závislý na dodávaní vstupných zdrojov, teda biomasy. Je potrebné v rámci projektu dodávanie biomasy diverzifikovať medzi viac zdrojov, pre zníženie rizika výpadku biomasy.

ZÁVER

Na Slovensku je teoreticky možné v súčasnosti na energetické účely využívať ročne až 4 mil. ton slamy z obilnín, kukurice, slnečnice a repky, čo predstavuje z energetického hľadiska celkový energetický ekvivalent 56 PJ. Táto hodnota prevyšuje spotrebu energie celého rezortu poľnohospodárstva. Pri výhrevnosti biomasy vhodnej na spaľovanie okolo 14 až 16 $MJ.kg^{-1}$ je možné teoreticky nahradiť $1m^3$ zemného plynu 2,5 kg biomasy. Treba ešte zdôrazniť, že finančné prostriedky za biomasu, ako paliva, by zostali na Slovensku, čo by prispelo nielen k zníženiu nezamestnanosti, ale aj k zvýšeniu energetickej nezávislosti Slovenska.

Pre účel stavby nových zdrojov by malo byť rešpektovaných niekoľko technicko-ekonomických pohľadov:

- Poznanie skutočnej budúcej spotreby tepla, odpovedajúcej spotrebe pri špičkovom a minimálnom tepelnom zaťažení v ročných obdobiach. Tým je možné určiť veľkosť a počet tepelných zdrojov.
- Voľba druhu biopaliva, a to s ohľadom na miestne pomery využitím energetických rastlín (štiavec, slama a i.), drevná hmota a pod, získateľných z vlastných zdrojov alebo lesných a drevárskych závodov.
- Zmluvné zaistenie dodávok zvoleného paliva na predpokladanú životnosť zariadenia.
- Pre prípad neplánovaného nedostatku pôvodného paliva uvažovať o palive náhradnom.
- Pre objasnenie problematiky biopaliva je možné špecifikovať typ spaľovacieho zariadenia s vyhovujúcou spaľovacou, príp. splyňovacou technológiou výroby tepla.

Ako je zrejmé z predchádzajúcich údajov tvrdenia, že bioenergetika je veľmi náročná na investície nie je namieste. „ *Je to klasické podnikanie so všetkými ekonomickými zákonitosťami, platnými v tejto oblasti. Pri realizácií projektov na využívanie poľnohospodárskej biomasy na energetické účely by bol využívaný súkromný kapitál. Zo strany štátu sa požaduje len vytvorenie vhodných legislatívnych a podporných mechanizmov. Toto ekonomické zhodnotenie jasne poukazuje na reálnu šancu znížiť náklady na energiu a to nielen v rezorte poľnohospodárstva. Aby sa táto teoretická úspora mohla dostať aj do praxe, je nevyhnutné v prvom rade prejsť od verbálnej podpory bioenergetiky zodpovednými vládnymi činiteľmi k ich skutočnej podpore, hlavne legislatívnej a ekonomickej. Až úroveň podpory nám v praxi ukáže aký podiel z vyprodukovanej poľnohospodárskej biomasy sa nám podarí energeticky využiť.“ Ing. Štefan Pepich, PhD., Technický a skúšobný ústav pôdohospodársky* Rovinka

POUŽITÁ LITERATÚRA

Knižné publikácie

[1] Ing. Pepich Štefan, PhD. Poľnohospodárska biomasa-technologické linky na jej energetické využitie. GaRT, 2009. ISBN 978-80-968507-6-1

[2] Quaschning Volker. *Obnovitelné zdroje energií* . Grada. 2010. ISBN 9788024732503

[3] Židek Ladislav a kolektív. *Vykurovanie drevnými peletami. Plánovanie / Inštalácia / Vykurovanie / Trh s peletami*. BIOMASA – združenie právnických osôb, 2006. ISBN 8096946587

Internetové reťazce

[4] Časopis Agrobioenergia. *Normalizácia palív z biomasy.* 2009. Dostupné na: http://www.abe.sk/casopis/clanky/Normalizacia.pdf

[5] Časopis Agrobioenergia. *Poľnohospodársky výskum v energetickom programe.* 2008. Dostupné na: http://www.abe.sk/casopis/clanky/Polnohosp_vyskum.pdf

[6] Časopis Agrobioenergia. *Využitie energie z biomasy-2.časť.* 2008. Dostupné na: http://www.abe.sk/casopis/clanky/Vyuzitie.pdf

[7] Týždenník Farmár 26/2009. *Švédske skúsenosti s biomasou.* 2009. Dostupné na: http://www.agroserver.sk/news/svedske-skusenosti-s-biomasou/

[8] Ministerstvo Pôdohospodárstva SR. *Akčný plán využívania biomasy na roky 2008-2013.* 2008. Dostupné na: http://www.mpsr.sk/sk/download.php?fID=1711

Finančné rozhodovanie o alokácii kapitálu do dlhodobého majetku podniku a finančné výkazníctvo
Financial decisions on the allocation of capital in the long-term tangible assets and financial reporting

Zuzana Jauschová[1]

Kľúčové slová: finančné rozhodovanie, dlhodobý majetok, hmotný majetok, podnik, finančné výkazy, súvaha, výkaz ziskov a strát, IFRS

Key words: financial decisions, long-term assets, tangible assets, company, financial reporting, balance sheet, profit and loss account, IFRS

JEL Klasifikácia: M41 - Účtovníctvo

ABSTRACT

The content of this paper is the issue of capital allocation to long-term assets and related business financial decisions. The contribution in its first part, devoted to the definition of financial decision-making on the allocation of capital in the long-term assets of company, which is defined according to Slovak legislation and pursuant to IAS / IFRS. Long-term assets of the entity recognizes in the financial statements, we have also described according to Slovak legislation from the perspective of IAS / IFRS. The result of these various definitions are differences in understanding and organizing financial statements in accordance with the legislation of the Slovak Republic and IAS / IFRS. The process of harmonization of accounting rules and accounting principles and financial statements, to ensure comparability at international level is still not finished. Slovak Republic having joined the European Union in 2004, committed to, among others, to comply with the accounting standards.

[1] Ing. Zuzana Jauschová, zuzana.jauschova@gmail.com, doc. Ing. Peter Markovič PhD., Katedra podnikových financií

ÚVOD

Obsahom tohto príspevku je problematika alokácie kapitálu do dlhodobého majetku podniku a s tým spojené finančné rozhodovanie. Treba si uvedomiť, že súčasná trhová ekonomika je charakteristická svojou turbulentnosťou, neustálymi zmenami a silnejúcim konkurenčným bojom. V tomto prostredí musí každý podnik, ktorému záleží na jeho budúcej prosperite, byť pripravený čeliť týmto zmenám a vedieť sa včas prispôsobiť podmienkam trhu. Jednou z ciest naplnenia tejto úlohy je správne a efektívne investovanie do **dlhodobého majetku podniku**. Základnou úlohou investičného procesu sa teda stáva zabezpečovanie strategických potrieb podniku a výber takých projektov, ktoré budú prispievať k tvorbe hodnoty podniku. Keďže majetok podniku a rozhodovanie podniku o alokácii kapitálu do jeho jednotlivých foriem, ovplyvňuje **finančné výkazníctvo podniku**, v príspevku si priblížime jednotlivé finančné výkazy, tak ako ich upravuje slovenská právna legislatíva a medzinárodné účtovné štandardy IAS/IFRS.

FINANČNÉ ROZHODOVANIE O ALOKÁCII KAPITÁLU

„Z hľadiska časových dimenzií môžeme finančné rozhodnutia o alokácii podnikového kapitálu deliť na:

- **finančné rozhodnutia o krátkodobej alokácii kapitálu** – alokácia kapitálu do obežných aktív,
- **finančné rozhodnutia o dlhodobej alokácii kapitálu** – rozhodnutia o vecnom investovaní (investičné projekty) a finančnom investovaní.“[2]

Bližšie sa budeme ďalej venovať finančnému rozhodovaniu o dlhodobej alokácii kapitálu a začneme definíciou finančného rozhodovania. „**Finančné rozhodovanie** podniku o realizácii investičných zámerov patrí medzi ťažiskové úlohy, ktoré uskutočňuje finančný manažér a ovplyvňuje tým dlhodobé smerovanie podniku.“[3] Rozhodovanie o investíciách čo, koľko, do čoho, kedy a ako, patrí k najdôležitejším manažérskym rozhodnutiam o budúcom vývoji podniku a jeho efektívnosti. Investície tvoria nosný pilier dlhodobej prosperity podniku a môžeme ich definovať ako „vynakladanie zdrojov za účelom získania úžitkov, ktoré sú očakávané v dlhšom budúcom časovom období.“[4] Rozhodnutie a prijatie nevhodnej investície môže mať za následok úpadok podniku. Keďže finančné zdroje podniku sú obmedzené, podnik by mal hľadať spôsoby a postupy na výber investície, ktorá bude pre podnik prospešná a zvyšovať jeho hodnotu. Investície znamenajú väčší peňažný výdaj, ktorý smeruje na obstaranie dlhodobého majetku podniku, ktorého využívanie prináša peňažný príjem po dlhšie časové obdobie. Ide o finančné rozhodnutia, ktoré nie vždy možno ľahko zrušiť, a ktoré môžu podnik zaväzovať k istému smeru činnosti na niekoľko rokov.

Investičné rozhodovanie by malo byť v súlade so stanovenou podnikovou stratégiou a z tohto pohľadu môžeme investičné rozhodovanie definovať ako „druh podnikového

---

[2] KRÁĽOVIČ, J. - VLACHYNSKÝ, K. 2006: *Finančný manažment*. 2. preprac. a dopln. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2006. s 163. Ekonómia. ISBN 80-8078-042-0.

[3] MARKOVIČ, P. 2009: *Investičný projekt – projektovanie jeho základných parametrov.* In Finančný manažment a controlling v praxi. Bratislava : Iura Edition, 2009. č. 4. s. 196. ISSN 1337-7574

[4] SCHOLLEOVÁ, H. 2008: *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing, a. s. 2008. s 53. ISBN 978-80-247-2424-9.

rozhodovania. Ide o dlhodobé, strategické rozhodovanie vychádzajúce z podnikovej stratégie, ktoré významným podielom participuje na raste hodnoty podniku, ide o kardinálne rozhodnutia, ktoré investičné projekty by mal podnikateľský subjekt realizovať."[5]

V súvislosti s realizáciou investičných zámerov je neoddeliteľne spätý pojem efektívnosť. „**Efektívnosť** všeobecne chápeme ako optimálnu účinnosť zdrojov, prostriedkov a výsledkov ľudskej činnosti pri využívaní objektívnych zákonov prírody, spoločnosti a myslenia na dosiahnutie spoločensky užitočných cieľov."[6] Efektívne alokovanie kapitálu do dlhodobého majetku podniku vyžaduje dôsledné vyhodnotenie zvolených alternatív a výber tej, ktorá bude pre podnik najefektívnejšia.

DLHODOBÝ MAJETOK PODNIKU

Uskutočňovanie podnikateľskej činnosti vyžaduje existenciu majetku podniku. **Majetkom podniku** „sú tie aktíva účtovnej jednotky, ktoré sú výsledkom minulých udalostí, je takmer isté, že v budúcnosti zvýšia ekonomické úžitky účtovnej jednotky a dajú sa spoľahlivo oceniť podľa tohto zákona, vykazujú sa v účtovnej závierke v súvahe alebo vo výkaze o majetku a záväzkoch."[7] Majetok podniku je teda súčasťou súvahy, ktorá predstavuje jeden z výkazov účtovnej závierky v sústave podvojného účtovníctva. Z časového hľadiska delíme majetok podniku na dlhodobý majetok (neobežný majetok) a krátkodobý majetok (obežný majetok). Hranicou medzi krátkodobosťou a dlhodobosťou v účtovníctve je jeden rok. Svoju pozornosť zameriame najmä na dlhodobý majetok podniku.

„**Dlhodobý majetok** je majetok, ktorého doba použiteľnosti, dohodnutá doba splatnosti alebo vyrovnania iným spôsobom (pri pohľadávkach) je dlhšia ako jeden rok."[8] Dlhodobý majetok podniku je tvorený dlhodobým nehmotným majetkom, dlhodobým hmotným majetkom a dlhodobým finančným majetkom. „**Dlhodobým nehmotným majetkom** sú zložky majetku, ktorých ocenenie je vyššie ako 2 400 €[9] a doba použiteľnosti dlhšia ako jeden rok. Nehmotný majetok, ktorého ocenenie sa rovná sume 2 400 € alebo je nižšie, možno zaradiť do dlhodobého nehmotného majetku, ak doba použiteľnosti tohto majetku je dlhšia ako jeden rok."[10] **Dlhodobý hmotný majetok** sa člení na: [11]

- pozemky, stavby, byty a nebytové priestory, umelecké diela, zbierky, predmety z drahých kovov,

---

[5] JENČOVÁ, S. - LITAVCOVÁ, E. 2012: *Využite metód hodnotenia investícií v investičnom rozhodovaní*. In Finančné trhy : odborný mesačník pre teóriu a prax finančných trhov. Bratislava : Derivát,2012, č. Február. ISSN 1336-5711.

[6] CZILLINGOVÁ, J. 2008: *Manažment efektívnosti získavania dlhodobého majetku*. In Acta oeconomica Cassoviensia : vedecký časopis. - Košice : PHF EU Košice, 2008. roč. 1, č. 1, s. 85. ISSN 1337-6020.

[7] Zákon č. 431/2002 Z.z. o účtovníctve, §2, ods. 4 písm. a) v znení neskorších predpisov

[8] SOUKUPOVÁ, B. - ŠLOSÁROVÁ, A. - BAŠTINCOVÁ, A. 2004: *Účtovníctvo*. 2. preprac. vyd. Bratislava : IURA EDITION, 2004, s. 47. Ekonómia. ISBN 80-8078-020-X

[9] Suma stanovená na základe osobitného predpisu: Zákon č. 595/2003 Z.z. o dani z príjmov, § 22, ods. 7

[10] Oznámenie č. 740/2002 Z.z. - Oznámenie Ministerstva financií Slovenskej republiky o vydaní opatrenia, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o postupoch účtovania a rámcovej účtovej osnove pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva, § 13, ods. 2.

[11] Spracované podľa: Oznámenie č. 740/2002 Z.z. - Oznámenie Ministerstva financií Slovenskej republiky o vydaní opatrenia, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o postupoch účtovania a rámcovej účtovej osnove pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva, § 13, ods. 4

- samostatné hnuteľné veci a súbory hnuteľných vecí, ktoré majú samostatné technicko-ekonomické určenie s dobou použiteľnosti dlhšou ako jeden rok v ocenení vyššom ako suma 1700 €[12].
- pestovateľské celky trvalých porastov s dobou plodnosti dlhšou ako tri roky,
- základné stádo a ťažné zvieratá, bez ohľadu na ich obstarávaciu cenu,
- otvárky nových lomov, pieskovní a hlinísk, technická rekultivácia a technické zhodnotenie ak nie sú súčasťou obstarávacej ceny dlhodobého hmotného majetku; súčasťou technickej rekultivácie môžu byť len stavby, napríklad komunikácie, ktoré svojím charakterom, účelom a rozsahom slúžia na vykonanie technickej rekultivácie.

Dlhodobý finančný majetok sa člení na:[13]

- cenné papiere a podiely,
- pôžičky poskytnuté účtovnou jednotkou v konsolidovanom celku,
- dlhodobé pôžičky,
- umelecké diela, zbierky, predmety z drahých kovov a pozemky, ktoré sú obstarané za účelom dlhodobého uloženia voľných peňažných prostriedkov.

Vyššie uvedené definície majetku, dlhodobého majetku ako aj jeho jednotlivých súčastí **vychádza z domácej legislatívy**. Hovoríme, že účtovníctvo u nás je regulované zvonku. „Regulácia zvonku znamená riadenie účtovníctva prostredníctvom štátu alebo profesných zväzov. Typická je existencia zákona o účtovníctve a jeho dovedenie do záväznej účtovej osnovy, určujúcej názvy a čísla účtov, ktoré je podnik povinný používať.“[14] Iným spôsobom regulácie účtovníctva je samoregulácia. V tomto prípade je riadenie účtovníctva v kompetencii podniku, ten však musí rešpektovať všeobecne uznávané účtovné štandardy. V priestore Európskej únie sú týmito štandardmi **Medzinárodné účtovné štandardy** (International Accounting Standards – IAS). V súčasnosti existujú v rámci krajín EÚ rôzne účtovné systémy, ktoré finalizujú údaje do rôzne zostavených účtovných závierok. Aj vplyvom globalizácie sa vyžaduje, aby sa uvedené účtovné systémy navzájom približovali a harmonizovali, a preto slovenské účtovníctvo konverguje k štandardom IAS/IFRS. Uvedené štandardy prezentujú mierne diferencované prístupy k definícii majetku a jeho jednotlivých súčastí. V nasledovnom texte si preto uvedieme aj tieto definície.

Majetok podniku „je ekonomický zdroj (prostriedok) kontrolovaný účtovnou jednotkou, ktorý je výsledkom minulých udalostí, a od ktorého sa očakáva budúci ekonomický úžitok (prospech) pre účtovnú jednotku.“[15] Z tejto definície vyplýva, že pre existenciu majetku nie je dôležité jeho vlastníctvo. Pred vstupom SR do EÚ sa do majetku podniku zaradil len majetok, ktorého bol podnik vlastníkom. V súlade s IAS/IFRS sa od 1.1.2004 do majetku podniku zaraďuje aj majetok prenajatý formou finančného lízingu. Uvedené štandardy taktiež členia majetok na dlhodobý (neobežný) a krátkodobý (obežný).

---

[12] Suma stanovená na základe osobitného predpisu: Zákon č. 595/2003 Z.z. o dani z príjmov, § 22, ods. 2 písm. a).

[13] Spracované podľa: Oznámenie č. 740/2002 Z.z. - Oznámenie Ministerstva financií Slovenskej republiky o vydaní opatrenia, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o postupoch účtovania a rámcovej účtovej osnove pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva, § 13, ods. 8

[14] ZALAI, K. a kol. 2010: *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 7. preprac. a rozšír. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2010. s. 62. Economics. ISBN 978-80-89393-15-2.

[15] SOUKUPOVÁ, B. a kol. 2008: *Účtovníctvo vo finančnom riadení*. Bratislava : SÚVAHA, 2008. s. 69. ISBN 978-80-89265-08-4

Dlhodobým majetkom podľa štandardov IAS/IFRS je „taký majetok, pri ktorom sa nepredpokladá, že sa bude realizovať alebo je určený na predaj alebo spotrebu počas obvyklého prevádzkového cyklu, nie je určený na predaj, nepredpokladá sa, že sa bude realizovať počas 12 mesiacov od súvahového dňa.“[16] Ako vyplýva z uvedenej definície, Medzinárodné účtovné štandardy rešpektujú len jedno kritérium, a tým je doba viazanosti daného majetku. Dlhodobým majetkom môže byť aj majetok, ktorého obstarávacia cena je nízka, ale jeho viazanosť v podniku je dlhšia ako jeden rok. Tu vzniká určitá diferencovanosť medzi našom legislatívou a IAS/IFRS, pretože naša právna úprava pracuje aj s ocenením majetku. **Dlhodobý hmotný majetok** definuje **IAS 16** a sú nimi pozemky, budovy a zariadenia, ktoré „podnik obstaral na účely ich používania vo výrobe, pri predaji výrobkov, tovaru a služieb, za účelom prenájmu iným osobám alebo na účely správy a riadenia podniku, od ktorého sa očakáva, že sa bude používať dlhšie ako jedno účtovné obdobie, a ktorý má fyzickú podobu.“[17] Príkladmi sú pozemky, budovy, lietadlá, stroje, lode, motorové dopravné prostriedky, nábytok a inventár a i. **Dlhodobý nehmotný majetok** podniku definuje **IAS 38** – Nehmotný majetok a je definovaný ako „identifikovateľný nepeňažný majetok, ktorý nemá fyzickú podstatu, je výsledkom minulých udalostí, je pod kontrolou podniku, ekonomický úžitok z tohto majetku bude plynúť do podniku a obstarávacie náklady tohto majetku možno spoľahlivo stanoviť.“[18] Kým v sústave podvojného účtovníctva riadeného podľa zákona o účtovníctve je majetok podniku súčasťou výkazu s názvom Súvaha, Medzinárodné účtovné štandardy vykazujú majetok vo Výkaze o finančnej situácii. Z uvedeného textu vyplýva, že medzi slovenskou právnou úpravou a IAS/IFRS sú rozdiely a nielen v problematike definície majetku podniku.

FINANČNÉ VÝKAZNÍCTVO PODNIKU

Podobne ako pri definovaní dlhodobého majetku podniku, môžeme zvoliť dva prístupy. Prvým bude definovanie finančného výkazníctva podnikov z pohľadu domácej legislatívy. Druhým bude jeho definovanie z pohľadu IAS/IFRS.

Legislatívny rámec **účtovnej závierky v SR** tvoria v súčasnosti nasledujúce zákonné právne normy[19]:

- Zákon č. 431/2002 Z.z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov,
- Opatrenie Ministerstva financií SR č. 23054/2002-92 zo 16. decembra 2002, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o **postupoch účtovania** a rámcovej účtovej osnove pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva ,
- Opatrenie Ministerstva financií Slovenskej republiky z 31. marca 2003 č. 4455/2003-92, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o usporiadaní, označovaní a obsahovom **vymedzení položiek individuálnej účtovnej závierky** a rozsahu údajov určených z individuálnej účtovnej závierky na zverejnenie pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva v znení neskorších predpisov.

---

[16] SOUKUPOVÁ, B. a kol. 2008: *Účtovníctvo vo finančnom riadení*. Bratislava : SÚVAHA, 2008. s. 115. ISBN 978-80-89265-08-4.
[17] Tamtiež, s. 116
[18] Tamtiež, s. 135.
[19] Spracované podľa: Tamtiež, s. 52

Podľa zákona o účtovníctve (§9 bod 1) je účtovná jednotka povinná účtovať v sústave podvojného účtovníctva pričom uvedený zákon ustanovuje výnimky (bod 2), kedy účtovná jednotka môže účtovať v sústave jednoduchého účtovníctva. Účtovnú závierku v sústave jednoduchého účtovníctva tvoria dva výkazy: **Výkaz o majetku a záväzkoch** a **Výkaz o príjmoch a výdavkoch**.

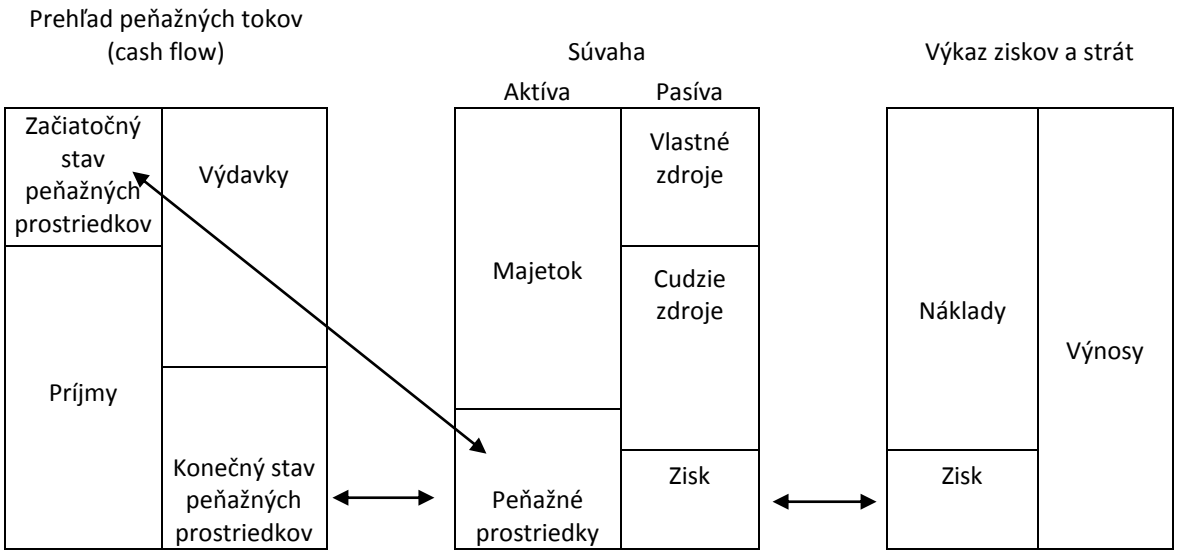
V sústave podvojného účtovníctva (v zmysle zákona č. 431/2002 Z.z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov), ktoré nazývame tiež **finančným účtovníctvom**, pretože je koncipované tak, aby vyústilo do vyčíslenia finančného výsledku, existujú tri hlavné finančné výkazy, ktorými sú:

- **Súvaha,**
- **Výkaz ziskov a strát,**
- **Poznámky** (súčasťou poznámok je i **Prehľad peňažných tokov**).

Uvedené tri výkazy tvoria účtovnú závierku podniku, ktorej cieľom je „poskytovať informácie o finančnej situácii, výnosnosti a zmenách vo finančnej situácii podniku, ktoré sú užitočné pre široký okruh používateľov týchto informácií pri ich ekonomickom rozhodovaní.“[20]„Do účtovnej závierky podniku sa veľmi komprimovaným spôsobom premieta celý transformačný proces podniku, dozvedáme sa z nej, za akých podmienok sa realizoval, aký bol jeho priebeh a výsledky.“[21]

Tri finančné výkazy účtovnej závierky tvoria **trojbilančný systém**, ktorý vyjadruje vzájomnú blízkosť všetkých troch výkazov a znázorniť ho môžeme nasledovne:

Obrázok č. 1 Väzba výkazov účtovnej závierky



Prameň: Zalai, K. a kol. 2010: *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 7. preprac. a rozšír. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2010. s. 65. Economics. ISBN 978-80-89393-15-2.

Ako vidíme na obrázku č. 1, centrálnou bilanciu je súvaha a po jej stranách sa nachádzajú špecializované bilancie, ktoré analyzujú najdôležitejšie súvahové položky.

[20] SOUKUPOVÁ, B. - ŠLOSÁROVÁ, A. - BAŠTINCOVÁ, A. 2004: *Účtovníctvo*. 2. preprac. vyd. Bratislava : IURA EDITION, 2004, s. 149. Ekonómia. ISBN 80-8078-020-X

[21] ZALAI, K. a kol. 2010: *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 7. preprac. a rozšír. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2010. s. 62. Economics. ISBN 978-80-89393-15-2.

V nasledujúcom texte si v krátkosti bližšie charakterizujeme jednotlivé výkazy účtovnej závierky.

Súvaha

„Súvaha **charakterizuje podmienky**, za akých sa uskutočňoval transformačný proces podniku. Informácie o nich sú sprostredkované poznatkami o majetku a finančných zdrojoch jeho krytia.“[22] Predstavuje prehľadné usporiadanie majetku podniku v členení na jeho jednotlivé druhy – **strana aktív** a zdroje krytia majetku – **strana pasív**. Zostavuje sa v horizontálne forme a vychádza zo základnej bilančnej rovnice Aktíva = Pasíva. Jej štruktúra je nasledovná:

Obrázok č. 2: Súvaha

Súvaha k 31.12.20..

Aktíva		Pasíva	
Spolu majetok		**Spolu vlastné imanie a záväzky**	
A.	**Neobežný majetok**	**A.**	**Vlastné imanie**
	I. Dlhodobý nehmotný majetok		I. Základné imanie
	II. Dlhodobý hmotný majetok		II. Kapitálové fondy
	III. Dlhodobý finančný majetok		III. Fondy zo zisku
			IV. Výsledok hospodárenia minulých rokov
			V. Výsledok hospodárenia za ÚO po zdanení
B.	**Obežný majetok**	**B.**	**Záväzky**
	I. Zásoby		I. Rezervy
	II. Dlhodobé pohľadávky		II. Dlhodobé záväzky
	III. Krátkodobé pohľadávky		III. Krátkodobé záväzky
	IV. Finančné účty		IV. Krátkodobé finančné výpomoci
			V. Bankové úvery
C.	**Časové rozlíšenie**	**C.**	**Časové rozlíšenie**
	Náklady budúcich období		Výdavky budúcich období
	Príjmy budúcich období		Výnosy budúcich období

Prameň: Zalai, K. a kol. 2010: *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 7. preprac. a rozšír. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2010. s. 67. Economics. ISBN 978-80-89393-15-2

Výkaz ziskov a strát

Výkaz ziskov a strát vypovedá „o **priebehu a výsledkoch** transformačného procesu podniku. Je to výkaz sprostredkujúci informácie i podnikových výnosoch a nákladoch. Z rozdielu vyplýva výsledok hospodárenia (zisk alebo strata) za analyzované (účtovné) obdobie.“[23] Celkový výsledok hospodárenia sa vyčísluje v členení na výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti a z finančnej činnosti, ktoré spolu tvoria výsledok hospodárenia

[22] ZALAI, K. a kol. 2010: *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 7. preprac. a rozšír. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2010. s. 64. Economics. ISBN 978-80-89393-15-2.
[23] Tamtiež, s. 70

z bežnej činnosti. Poslednou súčasťou celkového výsledku hospodárenia tvorí výsledok hospodárenia z mimoriadnej činnosti. Výkaz ziskov a strát sa zostavuje vo vertikálnej forme pričom náklady a výnosy sa uvádzajú v viacstupňovom usporiadaní. Jeho štruktúra je nasledovná:

Obrázok č. 3: Výkaz ziskov a strát

Výkaz ziskov a strát k 31.12.20..

Tržby z predaja tovaru
\- Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru
\+ Obchodná marža

Výroba (tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb, zmena stavu zásob a aktivácia)
Výrobná spotreba (spotreba materiálu, energie, ostatných
\- neskladovateľných dodávok a služieb)

\+ Pridaná hodnota
Ďalšie výnosy z hospodárskej činnosti
Ďalšie náklady na hospodársku činnosť
*** Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti**
Finančné výnosy
Finančné náklady
*** Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti**
**** Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti pred zdanením**
Daň z príjmov z bežnej činnosti (splatná, odložená)
**** Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti po zdanení**
Mimoriadne výnosy
Mimoriadne náklady
*** Výsledok hospodárenia z mimoriadnej činnosti pred zdanením**
Daň z príjmov z mimoriadnej činnosti (splatná, odložená)
*** Výsledok hospodárenia z mimoriadnej činnosti po zdanení**
***** Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením**
***** Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení**

Prameň: Zalai, K. a kol. 2010: *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 7. preprac. a rozšír. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2010. s. 69. Economics. ISBN 978-80-89393-15-2

Poznámky

Forma poznámok závisí od rozhodnutia podniku, informácie v nich však musia spĺňať požadované charakteristiky. Opatrenie o účtovnej závierke vo svojej prílohe stanovuje len ich požadovanú obsahovú náplň ako napr. všeobecné údaje o účtovnej jednotke, o údajoch vykázaných na strane aktív a strane pasív súvahy, informácie o použitých účtovných metódach a účtovných zásadách, o výnosoch, o nákladoch, o dani z príjmov, o údajoch na podsúvahových účtoch a i. Poznámky môžu obsahovať aj ďalšie výkazy ako Prehľad zmien vlastného imania a Prehľad peňažných tokov.

„**Prehľad zmien vlastného imania** poskytuje informácie o stave vlastného imania na začiatku bežného účtovného obdobia, zvýšenie alebo zníženie počas bežného účtovného obdobia, stav na konci bežného účtovného obdobia a dôvody zmien v požadovanom členení, napr. základné imanie zapísané do obch. registra, základné imanie nezapísané do obch. registra, vyplatené dividendy a i.“[24]

Prehľad peňažných tokov je výkaz taktiež vypovedajúci o priebehu a výsledkoch transformačného procesu podniku. Informuje o príjmoch a výdavkoch podniku a o ich rozdiele – peňažných prostriedkoch a peňažných ekvivalentoch a ich vývoji. Je povinnou súčasťou poznámok v prípade účtovných jednotiek, ktoré majú povinnosť overovania účtovnej závierky audítorom. Potreba jeho zostavenia vyplýva z uplatňovania akruálneho princípu v sústave podvojného účtovníctva. Podstatou tohto princípu je, že o nákladoch a výnosoch sa účtuje do obdobia, s ktorým vecne a časovo súvisia. Prehľad peňažných tokov môže byť zostavený priamou a nepriamou metódou, pričom môže mať formu horizontálnu – bilančná a vertikálnu – stĺpcová. Peňažné toky tohto výkazu sa členia na peňažné toky z prevádzkovej činnosti, peňažné toky z finančnej činnosti a peňažné toky z investičnej činnosti. Jeho zjednodušená štruktúra je nasledovná:

Obrázok č. 4: Zjednodušená schéma vertikálnej formy výkazu cash flow zostaveného nepriamou metódou

STAV PEŇAŽNÝCH PROSTRIEDKOV NA ZAČIATKU OBDOBIA
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie (zisk/strata)
Úpravy o nepeňažné operácie (+/-)
Úpravy o zmeny súvahových položiek, týkajúce sa prevádzkovej činnosti (+/-)
Cash flow z prevádzkovej činnosti
Nákup investičného majetku (-)
Predaj investičného majetku (+)
Cash flow z investičnej činnosti
Prírasty/úbytky dlhodobých úverov a záväzkov týkajúce sa finančnej činnosti (+/-)
Zmeny vo vlastnom imaní, s výnimkou výsledku hospodárenia za účtovné obdobie (+/-)
Cash flow z finančnej činnosti
STAV PEŇAŽNÝCH PROSTRIEDKOV NA KONCI OBDOBIA

Prameň: Zalai, K. a kol. 2010: *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 7. preprac. a rozšír. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2010. s. 259. Economics. ISBN 978-80-89393-15-2

Vybrané účtovné jednotky v zmysle Zákona č. 431/2002 Z.z. v znení neskorších predpisov §17a, majú povinnosť zostavenia **účtovnej závierky podľa štandardov IAS/IFRS** ak:

- najmenej dve po sebe nasledujúce účtovné obdobia spĺňajú aspoň dva z týchto podmienok:
  - celková suma majetku presiahla 165 969 594,40€,

[24] HVASTOVÁ, J. – ZORIČÁKOVÁ, V. 2011: *Účtovná a daňová legislatíva slovenskej republiky v kontexte IAS/IFRS*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2011. s. 20. ISBN 978-80-225-3238-9

- čistý obrat dosiahol 165 969 594,40€,
- priemerný prepočítaný počet zamestnancov v jednotlivom účtovnom období presiahol 2000.

- účtovná jednotka emitovala cenné papiere a tie boli prijaté na obchodovanie na regulovanom trhu.

Všeobecnej úprave obsahu účtovnej závierky zostavenej podľa štandardov IAS/IFRS sa zaoberá **IAS 1 – Prezentácia účtovnej závierky**. Cieľom tohto štandardu „je stanoviť zásady prezentácie riadnej účtovnej závierky v snahe zabezpečiť porovnateľnosť účtovných závierok podniku s účtovnými závierkami minulých období a taktiež s účtovnými závierkami iných podnikov.“[25] Už na tomto mieste môžeme nájsť rozdiel v chápaní účtovnej závierky zostavenej podľa slovenskej právnej úpravy a štandardov IAS/IFRS. Zatiaľ čo podľa štandardov IAS/IFRS je účtovná závierka riešená v koncepčnom rámci IAS 1, kde majú výkazy určené len minimálne položky, ktoré je žiaduce zverejniť. Na druhej strane účtovná závierka podľa slovenských právnych predpisoch, je prísne formalizovaná a štruktúra výkazov je predpísaná.

Účtovnú závierku zostavenú podľa štandardov IAS/IFRS tvoria nasledovné výkazy:

- **Výkaz finančnej situácie** zostavený na konci účtovného obdobia (Statement of Financial Position)
- **Výkaz komplexného výsledku** za účtovné obdobie (Statement of Comprehensive Income)**,**
- **Výkaz zmien vlastného imania** za účtovné obdobie (Statement of Changes in Equity)**,**
- **Výkaz peňažných tokov** za účtovné obdobie (Statement of Cash Flow)**,**
- **Poznámky** (Notes)
- **Výkaz finančnej situácie** na začiatku porovnateľného účtovného obdobia, ak účtovná jednotka uplatňuje zmenu bilančnej politiky retrospektívne alebo retrospektívne prepočítala položky výkazov ÚZ alebo reklasifikovala jej položky.

Z uvedeného vidíme, že výkazy tvoriace účtovnú závierku podniku podľa IAS/IFRS majú iné pomenovanie a niektoré z nich sa podľa právnej úpravy SR nezostavujú. Výkaz zmien vlastného imania a Výkaz peňažných tokov sú v našej právnej úprave súčasťou poznámok, podľa štandardov tvoria samostatné výkazy. V nasledujúcom texte si priblížime obsah jednotlivých výkazov ako aj ich odlišnosti od výkazov zostavovaných podľa slovenských právnych predpisov.

Výkaz finančnej situácie

Výkaz finančnej situácie je primárnym zdrojom informácií o finančnej situácii podniku. Podľa slovenskej úpravy je tento výkaz pomenovaný súvaha. Vychádza z koncepčného rámca, pričom „IAS 1 nepredpisuje jednotnú formu súvahy, musí však vždy obsahovať názov výkazu, identifikáciu účtovnej jednotky spolu s informáciami, či ide

[25] HVASTOVÁ, J. – ZORIČÁKOVÁ, V. 2011: *Účtovná a daňová legislatíva slovenskej republiky v kontexte IAS/IFRS.* Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2011. s. 21. ISBN 978-80-225-3238-9

o konsolidovanú alebo individuálnu súvahu, dátum jej zostavenia a vykazujúcu menu.“[26]

Základnými zložkami výkazu finančnej situácie sú majetok, záväzky a vlastné imanie. V predchádzajúcom texte v časti dlhodobého majetku sme definovali majetok podniku ako aj jeho súčasti z pohľadu slovenskej právnej úpravy a štandardov IAS/IFRS. Výkaz finančnej situácie by mal podľa IAS 1 obsahovať minimálne tieto položky:

Obrázok č. 5: Minimálne položky Výkazu finančnej situácie

Súvaha k .....

Aktíva	Pasíva
Pozemky, budovy a zariadenia	Emitovaný kapitál a fondy pripadajúce vlastníkom materskej spoločnosti
Investície do nehnuteľností	Menšinový podiel prezentovaný v rámci vlastného kapitálu
Nehmotné aktíva	Rezervy
Finančné aktíva (neuvedené v iných významných položkách)	Odložené daňové záväzky
Investície účtované s použitím metódy vlastného imania	Finančné záväzky (nezahrnuté v iných položkách)
Odložené daňové pohľadávky	Záväzky z titulu splatnej dane
Pohľadávky z titulu splatnej dane	Obchodné a iné záväzky
Biologické aktíva	Záväzky, ktoré sú súčasťou celkov určených na predaj
Aktíva držané na predaj	
Zásoby	
Obchodné a iné pohľadávky	
Peniaze a peňažné ekvivalenty	

Prameň: vlastné spracovanie podľa: Hvastová, J. – Zoričáková, V. 2011: *Účtovná a daňová legislatíva slovenskej republiky v kontexte IAS/IFRS.* Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2011. s. 23. ISBN 978-80-225-3238-9

Účtovná jednotka môže uviesť aj podrobnejšie členenie súvahových položiek, tieto podrobnosti závisia aj od požiadaviek štandardov zaoberajúcich sa konkrétnymi oblasťami, napr. IAS 16, ktorý sa zaoberá Pozemkami, budovami a zariadeniami.

Výkaz finančnej situácie môže byť zostavený v horizontálnej aj vertikálnej forme, kým pri súvahe podľa slovenských právnych predpisov je využívaná horizontálna forma a jej položky sú podrobne stanovené. Základným členením majetku a záväzkov podľa IAS/IFRS je ich členenie na dlhodobé a krátkodobé, kým slovenská právna úprava určuje presnú štruktúru položiek súvahy.

Výkaz komplexného výsledku

„Výkaz komplexného výsledku vymedzuje celkový výsledok za účtovné obdobie ako zmenu vlastného imania, ktorá vyplýva z iných transakcií, ako sú zmeny vyplývajúce z

[26] DVOŘÁKOVÁ, D. 2006: *Finanční učetnictví a výkazníctví podle medzinárodních standardu IAS/IFRS.* Brno: Computer Press, 2006. s. 79. ISBN 80-251-1085-0

transakcií s vlastníkmi“[27]Výkaz teda kombinuje výsledok hospodárenia so zmenami vo vlastnom imaní, ktoré nie sú dôsledkom transakcií s vlastníkmi. Úplný výsledok sa môže zverejňovať v jednom výkaze alebo v dvoch výkazoch. V prípade jedného výkazu ide o Výkaz ziskov a strát so všetkými položkami doplnený o ostatný komplexný výsledok. V prípade dvoch výkazov, účtovná jednotka zverejní Výkaz ziskov a strát a Výkaz komplexného výsledku v skrátenej podobe. IAS/IFRS tak ako v predchádzajúcom výkaze stanovuje iba minimálne položky, ktoré musia byť vo Výkaze komplexného výsledku uvedené. Hlavnými prvkami Výkazu ziskov a strát sú náklady a výnosy, v prípade skráteného Výkazu komplexného výsledku sa uvedie výsledok a pod ním sa uvedú položky ostatného úplného výsledku. Minimálne položky Výkazu komplexného výsledku sú nasledovné:

Obrázok č. 6: Minimálne položky Výkazu komplexného výsledku

Názov položky
Výnosy
Finančné náklady
Podiel na výsledku hospodárenia z pridružených podnikov a spoločných podnikov zaúčtovaný s použitím metódy vlastného imania
Daňové náklady
Súhrnná suma zahrňujúca súčet výsledku hospodárenia po zdanení z ukončených činností a výsledku hospodárenia po zdanení vykázaného v súvislosti s ocenením aktív alebo skupín určených na predaj a predstavujúce ukončené činnosti v reálnej hodnote zníženej o náklady na predaj, alebo v súvislosti s predajom týchto aktív či skupín aktív
Výsledok hospodárenia
Jednotlivé zložky ostatného úplného výsledku
Podiely pridružených podnikov a spoločných podnikov na ostatnom úplnom výsledku využitím metódy vlastného imania
Úplný výsledok celkovo

Prameň: vlastné spracovanie podľa: Hvastová, J. – Zoričáková, V. 2011: *Účtovná a daňová legislatíva slovenskej republiky v kontexte IAS/IFRS.* Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2011. s. 23. ISBN 978-80-225-3238-9

Ďalej sa uvádzajú aj informácie o výsledku hospodárenia priraditeľnom menšinovým podielom a vlastníkom materskej spoločnosti a úplnom výsledku celkovo priraditeľnom menšinovým podielom a vlastníkom materskej spoločnosti.[28]

Výkaz komplexného výsledku sa podľa právnych predpisov SR nezostavuje a taktiež veličina komplexný výsledok nie je využívaná. Výkaz môže byť zostavený variantne, na rozdiel od právne úpravy SR, IAS 1 nepozná položky mimoriadnych nákladov a výnosov, umožňuje využívať druhové alebo účelové členenie nákladov a neustanovuje pre výkaz komplexného výsledku štandardizované vzory. Výkaz ziskov a strát sa v súlade so slovenskou právnou úpravou zostavuje vo vertikálnej forme s druhovým členením nákladov.

[27] ZALAI, K. a kol. 2010: *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 7. preprac. a rozšír. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2010. s. 76. Economics. ISBN 978-80-89393-15-2.
[28] Spracované podľa: HVASTOVÁ, J. – ZORIČÁKOVÁ, V. 2011: *Účtovná a daňová legislatíva slovenskej republiky v kontexte IAS/IFRS.* Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2011. s. 25. ISBN 978-80-225-3238-9

Obrázok č. 7: Príklad druhového a účelového členenia nákladov

Druhové členenie nákladov

Tržby		X
Ostatné prevádzkové výnosy		X
Zmena stavu zásob hotových výrobkov a nedokončenej výroby	X	
Spotreba materiálu	X	
Osobné náklady	X	
Odpisy	X	
Ostatné prevádzkové náklady	X	
Celkové prevádzkové náklady		-X
Zisk z prevádzkových činností		**X**

Účelové členenie nákladov

Tržby	X
Náklady na predaj	- X
Hrubý zisk	**X**
Ostatné prevádzkové výnosy	X
Odbytové náklady	X
Administratívne náklady	-X
Ostatné prevádzkové náklady	-X
Zisk z prevádzkových činností	**X**

Prameň: Hvastová, J. – Zoričáková, V. 2011: *Účtovná a daňová legislatíva slovenskej republiky v kontexte IAS/IFRS.* Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2011. s. 26. ISBN 978-80-225-3238-9

Výkaz zmien vlastného imania

Výkaz zmien vlastného imania poskytuje informácie o stave vlastného imania na začiatku účtovného obdobia a jeho konečnom stave na konci účtovného obdobia ako aj informácie o jeho prírastkoch a úbytkoch počas účtovného obdobia. Štruktúra jeho položiek je definovaná v IAS 1, má zvyčajne stĺpcový formát a povinne sa v ňou zobrazujú informácie súvisiace so zmenou vlastného imania ako dôsledok transakcií s vlastníkmi. Príkladom je napr. zmena vlastného imania ako výsledok kapitálových transakcií s vlastníkmi.

V súlade so slovenskou právnou úpravou je tento výkaz súčasťou Poznámok, podľa IAS/IFRS tvorí samostatný výkaz. Jeho minimálne položky sú nasledovné:

Obrázok č. 8: Minimálne položky Výkazu vlastného imania

Priamo vo výkaze zmien vlastného imania by mala účtovná jednotka minimálne uvádzať:

Zisk/strata za účtovné obdobie
Súvahové účtovné ostatné výnosy a náklady za účtovné obdobie Napríklad výsledky z precenenia na fair value, ktoré sa v súlade s požiadavkami jednotlivých štandardov nezaznamenávajú ako výnosy alebo náklady v rámci hospodárskeho výsledku.
Úplný výsledok hospodárenia Úplný výsledok hospodárenia je súčtom oboch vyššie uvedených položiek a zahrňuje tak zisk za účtovné obdobie aj súvahové účtovné ostatné výnosy a náklady vzniknuté počas účtovného obdobia.
Dopad zmien v účtovných politikách a opráv chýb zachytených v súlade s IAS 8.

Prameň: Dvořáková, D. 2006: *Finanční učetnictví a výkaznictví podle medzinárodních standardu IAS/IFRS.* Brno: Computer Press, 2006. s. 229. ISBN 80-251-1085-0

Výkaz peňažných tokov

Výkaz peňažných tokov nie je upravený v IAS 1, ale vzhľadom na svoju dôležitosť ho upravuje samostatný štandard **IAS 7 – Výkaz peňažných tokov**. Výkaz peňažných tokov zobrazuje peňažné toky z prevádzkovej činnosti, investičnej činnosti a finančnej činnosti.

Môže byť zostavený priamou alebo nepriamou metódou, pričom nie je stanovená jeho štandardizovaný formát.

Čo sa týka Výkazu peňažných tokov a Prehľadu o peňažných tokoch, tieto dva výkazy sú spolu najviac konzistentné, a preto vykazujú najmenej odlišností. Jednou z odlišností je, že Výkaz peňažných tokov je samostatným výkazom a v súlade so slovenskou právnou úpravou je súčasťou Poznámok a taktiež nie všetky účtovné jednotky majú povinnosť jeho zostavenia.

Obrázok č. 9: Formát Výkazu peňažných tokov – priama metóda

Peňažný tok z prevádzkovej činnosti		
Príjem peňažných tokov od zákazníkov	X	
Peňažné platby dodávateľom a zamestnancom	-X	
Peňažné prostriedky vytvorené prevádzkovou činnosťou	**X**	
Zaplatené úroky	-X	
Zaplatená daň zo zisku	-X	
Čisté peňažné toky z prevádzkovej činnosti		X
Peňažné toky z investičnej činnosti		
Nákup pozemkov, budov a zariadení	-X	
Príjmy z predaja pozemkov, budov a zariadení	X	
Prijaté úroky	X	
Prijaté dividendy	X	
Čisté peňažné prostriedky z investičnej činnosti		X
Peňažné toky z finančnej činnosti		
Príjmy z emisie akcií	X	
Príjmy z dlhodobých úverových zdrojov	X	
Platené dividendy	-X	
Čisté peňažné prostriedky z finančnej činnosti		X
Čisté zvýšenie peňažných prostriedkov a peňažných ekvivalentov		X
Peňažné prostriedky a peňažné ekvivalenty na začiatku obdobia		X
Peňažné prostriedky a peňažné ekvivalenty na konci obdobia		X

Prameň: Dvořáková, D. 2006: *Finanční učetnictví a výkazníctví podle medzinárodních standardu IAS/IFRS.* Brno: Computer Press, 2006. s. 305. ISBN 80-251-1085-0

Poznámky

Poznámky ako jeden z výkazov účtovnej závierky zostavenej podľa IAS/IFRS, tvoria dôležitý výkaz. Ich obsah určuje IAS 1 a používateľom pomáhajú porozumieť účtovnej závierke a porovnať ju s inými účtovnými závierkami. Zvyčajne účtovná jednotka uvádza nasledujúce informácie:[29]

- vyhlásenie o súlade s IAS/IFRS – účtovná závierka musí byť v súlade so všetkými štandardmi,

[29] Spracované podľa: HVASTOVÁ, J. – ZORIČÁKOVÁ, V. 2011: *Účtovná a daňová legislatíva slovenskej republiky v kontexte IAS/IFRS.* Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2011. s. 27. ISBN 978-80-225-3238-9

- prehľad významných uplatňovaných účtovných zásad – účtovná jednotka zverejní spôsoby oceňovania, iné použité účtovné zásady významné pre pochopenie účtovnej závierky,
- doplňujúce informácie k položkám jednotlivých výkazov,
- ostatné zverejnenia ako podmienené záväzky, nevykázané zmluvné záväzky, nefinančné zverejnenia a i.

Poznámky v súlade IAS/IFRS sú podrobnejšie a obsažnejšie pre lepšie pochopenie účtovnej závierky.

ZÁVER

Proces harmonizácie účtovných pravidiel, účtovných zásad a účtovných výkazov s cieľom zabezpečiť ich porovnateľnosť na nadnárodnej úrovni nie je stále ukončený. Slovenská republika sa svojím vstupom do Európskej únie v roku 2004 zaviazala dodržiavať okrem iných aj smernice týkajúce sa účtovníctva – Medzinárodné účtovné štandardy – IAS a Medzinárodné štandardy finančného výkazníctva - IFRS. Tento príspevok sa vo svojej prvej časti venuje definícii finančného rozhodovania o alokácii kapitálu do dlhodobého majetku podniku, ktorý je definovaný podľa slovenskej právnej úpravy a následne podľa štandardov IAS/IFRS. Dlhodobý majetok podniku účtovná jednotka vykazuje vo finančných výkazoch, ktoré sme taktiež opísali podľa slovenskej právnej úpravy a z pohľadu IAS/IFRS. Výsledkom týchto definícií sú rôzne odlišnosti v chápaní a usporiadaní účtovnej závierky podľa právnej úpravy SR a štandardov IAS/IFRS. V príspevku sme spomenuli iba niektoré podobnosti a rozdiely medzi domácou legislatívou a IAS/IFRS avšak ako sme už spomenuli, proces približovania nie je stále ukončený a slovenská legislatíva postupne preberá a aplikuje jednotlivé ustanovenia do národnej úpravy.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Knižné zdroje:

1. HVASTOVÁ, J. – ZORIČÁKOVÁ, V.: *Účtovná a daňová legislatíva slovenskej republiky v kontexte IAS/IFRS*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2011. 140 s. ISBN 978-80-225-3238-9
2. DVOŘÁKOVÁ, D.: *Finanční učetnictví a výkazníctví podle medzinárodních standardu IAS/IFRS*. Brno: Computer Press, 2006. 339 s. ISBN 80-251-1085-0
3. KRÁĽOVIČ, J. - VLACHYNSKÝ, K.: *Finančný manažment*. 2. preprac. a dopln. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2006. 455 s. Ekonómia. ISBN 80-8078-042-0.
4. SOUKUPOVÁ, B. a kol.: *Účtovníctvo vo finančnom riadení*. Bratislava : SÚVAHA, 2008. 300 s. ISBN 978-80-89265-08-4
5. SOUKUPOVÁ, B. - ŠLOSÁROVÁ, A. - BAŠTINCOVÁ, A. 2004: *Účtovníctvo*. 2. preprac. vyd. Bratislava : IURA EDITION, 2004, 638 s. Ekonómia. ISBN 80-8078-020-X

6. VLACHYNSKÝ, K. a kol.: *Podnikové financie*. Bratislava : Iura Edition, 2009. 524 s. Ekonómia. ISBN 978-80-8078-258-0.
7. ZALAI, K. a kol.: *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 7. preprac. a rozšír. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2010. 427 s. Economics. ISBN 978-80-89393-15-2.

Časopisecké zdroje:

1. CZILLINGOVÁ, J. 2008: *Manažment efektívnosti získavania dlhodobého majetku*. In Acta oeconomica Cassoviensia : vedecký časopis. - Košice : PHF EU Košice, 2008. roč. 1, č. 1, ISSN 1337-6020.
2. JENČOVÁ, S. - LITAVCOVÁ, E. 2012: *Využite metód hodnotenia investícií v investičnom rozhodovaní*. In Finančné trhy : odborný mesačník pre teóriu a prax finančných trhov. Bratislava : Derivát, 2012, č. Február. ISSN 1336-5711.
3. MARKOVIČ, P. 2009: *Investičný projekt – projektovanie jeho základných parametrov*. In Finančný manažment a controlling v praxi. Bratislava : Iura Edition, 2009. č. 4. ISSN 1337-7574
4. SCHOLLEOVÁ, H. 2008: *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing, a. s. 2008. ISSN 978-80-247-2424-9.

Legislatíva:

1. Medzinárodné účtovné štandardy – IAS a Medzinárodné štandardy finančného výkazníctva - IFRS
2. Oznámenie č. 740/2002 Z.z. - Oznámenie Ministerstva financií Slovenskej republiky o vydaní opatrenia, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o postupoch účtovania a rámcovej účtovej osnove pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva
3. Zákon č. 595/2003 Z.z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov
4. Zákon č. 431/2002 Z.z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov

KULTÚRNE A MOTIVAČNÉ ASPEKTY VÝKONOVÉHO ODMEŇOVANIA
CULTURAL AND MOTIVATION ASPECTS OF PAY FOR PERFORMANCE SCHEMES

Zuzana Joniaková[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

riadenie ľudských zdrojov, odmeňovanie zamestnancov, výkonové odmeňovanie, kultúra, motivácia

KEY WORDS

Human resource management, compensation, pay for performace schemes, culture, motivation

JEL Klasifikácia

M12

Abstrakt

Príspevok sa zaoberá problematikou výkonového odmeňovania vzamestnancov. Stále viac organizácií sa snaží v procese odmeňovania naviazať výkon zamestnancov priamo na rôzne formy ich odmeny. Pri tomto spôsobe odmeňovania je však potrebné zohľadniť tiež kultúrne špecifiká jednotlivých organizácií, s ktorými môžu byť výkonové systémy odmeňovania viac alebo menej kompatibilné. Pozornosť je tiež venovaná motivačným aspektom takéhoto odmeňovania a ich teoretickému zdôvodneniu.

Abstract

The paper is oriented into the area of pay for performance rewarding schemes. Increasing number of organizations aim to link employees' performance directly to various forms of the reward within the reward system design. In this concept of employees' rewarding it is important to take cultural specifics of organizations into considerations. According to these specifics, pay for performance schemes compatibility may vary. In the paper, there is also focus on the motivation aspect of these kind of rewarding and its theoretical rationalize.

Úvod

Súčasné podniky sú s ohľadom na prostredie globalizácie ako i s ohľadom na demografický vývoj stále viac konfrontované s kultúrnymi rozdielmi, či už vo vzťahu ku svojim zamestnancom alebo zákazníkom a klientom. Uvedený kultúrny aspekt zohráva preto významnú úlohu tiež v oblasti riadenia ľudských zdrojov a prirodzene sa dotýka i oblasti odmeňovania zamestnancov. Zasahuje tiež problematiku výkonového odmeňovania, ktoré sa dnes teší pomerne veľkej obľube medzi podnikmi, ktoré k nemu siahajú predovšetkým v krízových situáciách. Je potrebné však uvedomiť si, že takýto spôsob odmeňovania nie je univerzálne použiteľný a automaticky účinný.

[1] Ing. Zuzana Joniaková, PhD., joniakov@euba.sk

Význam výkonového odmeňovania zamestnancov

Za jeden z najvýraznejších trendov v oblasti odmeňovania zamestnancov je v súčasnosti považované tzv. výkonové odmeňovanie, o ktorom sa masívne diskutuje v teoretickej obci i medzi podnikovými praktikmi. Táto diskusia je bohatá na rôzne, často kontroverzné myšlienkové a názorové prúdy. Vo všeobecnosti sa jedná o také formy odmeňovania, ktoré sa usilujú zvýrazniť vzťah medzi mzdou zamestnanca a jeho výkonom, či prínosom pre podnik. Aktuálna diskusia, ktorá sa vedie v súvislosti s výkonovým odmeňovaním začala v 90. rokoch minulého storočia, kedy začali v kontraste k názorom z rokov 80. prevládať hlasy, podľa ktorých zvýšenie pracovnej motivácie a výkonnosti je možné dosiahnuť primárne prostredníctvom materiálnych mzdových podnetov a nie zmenami v organizácii práce a podnikovej kultúre. Výkonové odmeňovanie sa stalo akýmsi kľúčovým pojmom moderného prístupu k odmeňovaniu. Táto skutočnosť je prirodzeným odrazom situácie, kedy výkonový princíp ako motor hospodárstva musí nájsť svoje miesto a uplatnenie tiež v oblasti riadenia ľudských zdrojov a konkrétne i v oblasti odmeňovania.

Prečo sú výkonové systémy odmeňovania teda také populárne, čo od ich zavádzania podniky očakávajú a koľko ich očakávaní je reálne splniteľných? K ich **pozitívam** nesporne patrí jeho **vysoká miera inštrumentality a transparentnosti**, čo sú jedny zo základných predpokladov efektívneho systému odmeňovania a tiež časté požiadavky, ktoré na systémy odmeňovania majú ich používatelia, teda líniovi manažéri. Systémy výkonového odmeňovania prostredníctvom presných štandardov výkonu a schém výpočtu miezd ponúkajú riešenia, ktoré sú čitateľné a zrozumiteľné a tak vytvárajú dojem spravodlivého odmeňovania. Armstrong uvádza nasledujúce pozitívne dopady výkonového odmeňovania[1]:

- jasný vzťah medzi odmenou a výkonom, schopnosťami a prínosom,
- posilňovanie kultúry orientovanej na výkon,
- demonštrovanie postoja, že podnik uznáva rozvíjanie schopností a zručností u svojich zamestnancov,
- odmeňovanie a tým i posilňovanie tímového aj individuálneho úsilia,
- koncentrovanie úsilia na prioritné oblasti a zdôrazňovanie kľúčových záležitostí,
- získavanie a udržanie si zamestnancov, ktorí veria v svoju schopnosť dosahovať výsledky, no tiež očakávajú, že budú podľa toho odmeňovaní,
- zlepšenie konkurencieschopnosti odmeňovania,
- zvýšenie lojality zamestnancov prostredníctvom ich podieľania sa na úspechoch podniku.

Negatívom môže byť:

- zvýšenie požiadaviek na kontrolu a riadenie týchto systémov
- nadmerný tlak na výkon,
- pokles kvality
- negatívne ovplyvnenie ďalších ukazovateľov.

Zvážiť je potrebné tiež kompatibilitu takýchto systémov s kultúrou danej organizácie. Prof. Krönes definuje štyri hlavné dimenzie, ktoré predurčujú uplatniteľnosť výkonového odmeňovania v súvislosti s rozličným kultúrnym prostredím [2]:

1. **Mocenský aspekt** – predstavuje spôsob, akým je prijímaná a akceptovaná formálna autorita v hierarchickej štruktúre. Obmedzený mocenský aspekt predurčuje interdependentný charakter vzťahu medzi nadriadeným a podriadeným a vytvára vhodné prostredie na tímovú spoluprácu. V systéme odmeňovania je honorovaný individuálny výkon a nie postavenie v hierarchii. Za inak rovnakých podmienok je

uplatnenie výkonového odmeňovania teda vhodné predovšetkým pre prostredie s malým mocenským aspektom.

2. **Vzťah k riziku** – vymedzuje deľbu priestoru pre rozhodovanie, jednanie a realizáciu osobných ambícií. Vo vysoko riziko averznom prostredí sa uplatňuje výrazne vyššia miera regulácií s cieľom predchádzať neistote, decentralizácia a delegovanie právomocí sa považuje za ohrozujúce, čím pomerne veľká časť operačných činností je sústredená v rukách manažmentu. V menej riziko averznom prostredí je regulácií pomerne menej, manažment sa koncentruje na strategické otázky a pre zamestnancov sa otvára oveľa väčší priestor na realizáciu osobných ambícií. Potreba istoty je viazaná tiež na pravidelnosť a výšku výplaty odmien. Z uvedeného vyplýva, že pre využitie výkonového odmeňovania sú vytvorené lepšie predpoklady v prostredí, vyznačujúcom sa menšou averziou k riziku a neistote.

3. **Hodnota, ktorú spoločnosť priznáva jednotlivcovi vo vzťahu k väčšine** – tzn. miera individualizmu, resp. kolektivizmu. Prostredie, v ktorom prevláda tendencia k individualizmu býva zväčša výraznejšie materiálne orientované, vyznačuje sa vyššou mierou konfliktnosti, no zároveň i snahou o konštruktívne konzekvencie a pochopením pre rozdiely medzi ľuďmi. Naopak kultúra kolektivizmu, v ktorej je človek od narodenia súčasťou spoločenstva, ktoré mu poskytuje ochranu, no zároveň vyžaduje lojalitu je primárne orientovaná na vzťahy, charakteristická snahou o potláčanie konfliktov a nízkou toleranciou k rozdielom. Výkonové odmeňovanie je preto jednoznačne vhodnejšie zavádzať v prostredí, v ktorom dominuje individualistický princíp.

4. **Princíp dominujúceho pohlavia** - vychádza z existencie špecifických čŕt správania na základe pohlaví, tzv. maskulínneho a femínneho princípu. Spoločnosť s dominujúcim femnínnym princípom je primárne orientovaná na vzťahy a súdržnosť, práca je považovaná za prostriedok na prežitie. Maskulínne prostredie je orientované viac materiálne, charakteristické preň je hľadanie zmyslu života v práci, snaha o kariéru a vysoký zárobok. Z tohto uhla pohľadu výkonové odmeňovanie zodpovedá skôr maskulínnym preferenciám a býva teda lepšie akceptované mužmi, ako ženami.

Kultúrna dimenzia	Kompatibilita s výkonovým odmeňovaním
Mocenský aspekt	obmedzená
Averzia k riziku	obmedzená
Rola jednotlivca	individualizmus
Dominujúci pohlavný princíp	maskulinizmus

Tab. č. 1- Kultúrne kritériá pre voľbu systému výkonového odmeňovania

Motivačné aspekty výkonového odmeňovania

V teórii i diskusiách odborníkov z praxe zaznievajú na tému výkonového odmeňovania často rozporné a protichodné tvrdenia. Ako už bolo uvedené, vychádza sa z predpokladu, že výkonové odmeňovanie motivuje zamestnancov cez poskytnutie podnetu k nárastu výkonu, no stretávame sa i s opačným tvrdením, a síce, že aj bez výkonových odmien dosahuje veľa ľudí výborné výsledky až po tvrdenia, za výkonové odmeny sú demotivujúce. Pre každé z týchto tvrdení existujú praktické príklady aj pokusy o vedecké analýzy. Výkonovo orientovaná spoločnosť prirodzene podporuje výkonové odmeňovanie, no každý výkon má svoju cenu. Ako uvádza prof. Knebel, „v podnikoch často dominuje

krátkodobé myslenie, vedenie podnikov sa orientuje na tzv. renditné ciele, riadenie sa uskutočňuje v atmosfére nedôvery, zlyhávajúcej komunikácie za nedostatočnej participácie zamestnancov. Nástroje personálneho riadenia sa potom prispôsobujú vysoko výkonovej spoločnosti a v odmeňovaní dominuje extrinsicko - motivačná výkonová kultúra. Takýto prístup vedie k potláčaniu a zanedbávaniu ľudských hodnôt a morálnych základov ľudského spolunažívania.[2]Čo teda môžeme od výkonového odmeňovania očakávať? Aký je jeho skutočný motivačný účinok na zamestnancov?

Výkonové odmeňovanie je jednoznačne nástrojom extrinsickej, vonkajšej motivácie. Pri čisto extrinsickej motivácii je správanie vnímané ako prostriedok na dosiahnutie cieľa, teda zamestnanec sa správa tak, aby bol odmenený, resp. vyhol sa trestu. V dôsledku toho sa koncentruje výhradne na hodnotenú činnosť, čím vzniká pre podnik potreba vysokej regulácie a kontroly. Súčasne však je zrejmé, že veľká komplexnosť a dynamika pracovného správania v súčasnosti prekračujú možnosti prísnej regulácie a preto je nevyhnutné využívať tiež prvky intrinsickej, vnútornej motivácie, pri ktorej sa správanie zamestnanca stáva samotným účelom a cieľom. Motivačné účinky výkonového odmeňovania možno charakterizovať prostredníctvom pôsobenia nasledovných efektov [3]:

- **efekt neutrality** – pôsobí len obmedzene, pretože extrinsické podnety ostávajú iba zriedka bez účinkov a dopadov na intrinsickú motiváciu zamestnancov
- **aktivačný efekt** – spôsobuje, že extrinsické podnety môžu v prípade, že sú zamestnancami akceptované a uznané aktivovať ich vnútornú, intrinsickú motiváciu
- **priame vytesnenie** – vyjadruje stav, kedy nasadenie vonkajších podnetov (ako výkonové odmeňovanie) súčasne aktivuje extrinsickú motiváciu aj potláča vnútornú, intrinsickú. Potlačenie intrinsickej motivácie je v mnohých štúdiách uvádzané ako najčastejší dôsledok zavádzania výkonového odmeňovania, k čomu dochádza v dôsledku pocitu zamestnancov, že sa cítia nespravodlivo odmeňovaní a málo uznaní.
- **nepriame vytesnenie** – vzniká ako dôsledok dlhodobého uplatňovania extrinsických podnetov, kedy postupne dochádza u zamestnancov úplnej strate ochoty angažovať sa bez prísľubu finančnej odmeny
- **selektívny efekt** – v dôsledku ktorého má výkonové odmeňovanie vplyv na voľbu preferovaných činností u zamestnancov a zo strednodobého hľadiska aj na ich skladbu.

Legitímne teda možno položiť otázku, čo je možné a reálne od systémov výkonového odmeňovania očakávať a čo sú schopné tieto systémy podnikom ponúknuť. Viacerí autori sa zhodujú v názore, že proces odmeňovania podľa výkonu je možné označiť za dôležitejší ako odmenu samotnú. Toto tvrdenie odráža skutočnosť, že zamestnanci mimoriadne citlivo reagujú na spravodlivosť v odmeňovaní a pocit spravodlivej odmeny preferujú pred absolútnou výškou mzdy. No súčasne je potrebné reálne vnímať jeho silné stránky ako i jeho obmedzenia, čo je predpokladom k tomu, aby výkonové odmeňovanie v praxi fungovalo. Limity výkonového odmeňovania definuje Armstrong nasledovne [4]:

- **Odmeňovanie podľa výkonu nie je univerzálnym riešením** – za určitých podmienok funguje a za iných nie. S väčšou pravdepodobnosťou bude fungovať v kultúrach s vysokou mierou angažovanosti a v podnikateľských kultúrach, v ktorých je dostupné meranie výkonu. Významnými činiteľmi úspešnosti, resp. neúspešnosti sú skôr situačné

faktory (kultúra, štýl riadenia, typ ľudí, technológie a pod.) ako podoba systému. Veľmi veľký vplyv na jeho úspešnosť má tiež systém komunikácie a podpory.

- **Odmeňovanie podľa výkonu nie je univerzálne úspešné** – všetky systémy odmeňovania podľa výkonu majú svoje klady a nedostatky a hlavným problémom pre manažérov, ktorí s nimi narábajú, nie je iba zvoliť najvhodnejší systém odmeňovania, no tiež pokúsiť sa maximalizovať jeho potenciálne výhody a minimalizovať nevýhody.

- **Zjednodušujúci pohľad na motivačný účinok peňazí je neužitočný** – Je obrovským omylom veriť, že peniaze samotné zabezpečia trvalú motiváciu. Môžu jej napomáhať, ale len veľmi zriedka jednoduchým spôsobom akcie a reakcie. No treba tiež podotknúť, že to bola práve táto viera, ktorá často viedla manažmenty podnikov k tomu, že neodôvodnene predpokladali, že odmeňovanie podľa výkonu je schopné plniť úlohu akejsi páky a významne ovplyvňovať výkon.

- **Význam stanovovania cieľov nie je možné podceňovať** – procesy stanovovania cieľov, súvisiacich s riadením pracovného výkonu a kontroly ich plnenia môžu mať rovnaký alebo i väčší vplyv na výkon ako výkonové odmeňovanie. Teória cieľov vychádza z poznatku, že stanovovanie cieľov je samo o sebe významným motivátorom.

Otázka stanovenia cieľov, očakávaných od zavádzania výkonového odmeňovania hrá kľúčovú úlohu z hľadiska ich úspešnosti, ba možno povedať, že táto úloha je stále aktuálnejšia a stále silnejšie vystupuje do popredia. Z porovnania najčastejšie formulovaných cieľov je zrejmé, že v priebehu rokov dochádza aj v tejto oblasti k zreteľným posunom. Kým okolo roku 2000 značná časť podnikov očakávala od zavádzania výkonových systémov odmeňovania nárast výkonu zamestnancov, kvality ich práce ako i úspory nákladov, so zhruba desaťročným posunom význam podpory výkonnosti zreteľne poklesol a pozornosť podnikov sa zamerala predovšetkým do oblastí prepojenia systémov odmeňovania na ciele ako individuálne, tak i celopodnikové. Podniky predpokladajú, že takýto prístup im zabezpečí spravodlivosť vnímania vlastných systémov odmeňovania zamestnancami a tým i podporu ich pracovnej motivácie.

Záver

Výkonové odmeňovanie, napriek tomu, že má svoje zjavné limity a obmedzenia, za určitých okolností skutočne funguje a napĺňa základnú zásadu, že je spravodlivé lepšie odmeňovať zamestnancov, ktorí pracujú dobre, než tých, ktorí pracujú zle. Napriek obmedzenej schopnosti stimulovania prostredníctvom peňazí môžu byť tieto systémy dôležitou súčasťou celkového systému odmeňovania, pokiaľ zodpovedajú situácii, sú dobre koncipované a efektívne riadené.

Literatúra

[1] Armtrong, M. 2007. Řízení lidkých zdrojů. Praha : Grada Publishing, 2007. 800s. ISBN 8024714073, str.607
[2] Spracované podľa : Krönes, G. Leistunglohn lohnt nicht immer. Personal, Heft 12/2005. ISSN 0031-5605, str. 10-12
[3] Spracované podľa: Knebel, H. Mythos Leistungslohn. Personal, Heft 12/2006 ISSN 0031-5605, str. 18-20
[4] Armtrong, M. 2007. Řízení lidkých zdrojů. Praha : Grada Publishing, 2007. 800s. ISBN 8024714073, str.612

Elektronické zdroje

[5] Bahnmüller, R. Stabilität und Wandel in der Leistungentlohnung. [online] 13.10.2006. Dostupné na internete: www.fakt.de/files/wandel_in_der_leistungsentlohnung.pdf#search=%22leistungsentlohnung%22

Ing.Zuzana Joniaková, PhD.
Katedra manažmentu
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemská cesta 1
852 35 Bratislava
02 67295 607
joniakov@euba.sk

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Názov: Inovatívny web ako marketingový nástroj

Innovative web as a marketing instrument

Autor: Vladimír Jóri[1]

Kľúčové slová: innovation, marketing**,** promotion, content management system, pixel perfect preview

Abstrakt: There are available many products that should satisfy all user needs (sometimes even exceed) in these days. Basic marketing tools are no more able to ensure competitive advantage and so bring new market opportunities therefore companies are looking for a new and innovative solutions. Innovations are various but in this article we are focused to the web innovations only. We can target some markets using the innovations and so we can differentiate from the competitors. Solution for maintaining web application should be professional CMS when we are forced to modify and update information more frequently, not just because web have information purpose but also it can be used as marketing tool.

[1] Ing. Vladimír Jóri, mail: vladimir.jori@mail.t-com.sk , školiteľ: prof. Ing. Štefan Majtán, Phd , katedra: podnikovohospodárska

ÚVOD

V súčasnosti je pomerne vysoké percento nových produktov uvádzaných na trh neúspešných. Tento stav sa začal prehlbovať asi v deväťdesiatych rokoch minulého storočia, pričom súčasné produkty nie sú diametrálne odlišné ako predchádzajúce produkty alebo služby a ani spôsob uvádzania na trh sa radikálne nemenil. Prečo je teda tomu tak?

Dnešné marketingové nástroje a marketingové postupy neprinášajú už také výsledky ako v minulosti. V súčasnosti máme k dispozícii produkty, ktoré uspokojujú (a niekedy aj prevyšujú) takmer všetky zákaznícke potreby. Okrem toho denne sme vystavení veľkému množstvu reklamy a napriek tomu, že reklama je jeden z najefektívnejších spôsobov budovania a propagácie značky, je v súčasnosti reklama ohrozená hlavne kvôli svojmu neúmernému nárastu. Značné percento spotrebiteľov je dnes viac či menej imúnne voči tradičnej reklame. Používanie základných marketingových nástrojov už nedokáže plne zaistiť konkurenčnú výhodu a nové príležitosti na trhu a preto sa firmy snažia hľadať a využívať nové inovatívne riešenia. Najúspešnejšie nové marketingové nápady vznikajú často kombináciou kreatívneho a nebojácneho prístupu a myslenia. Inovácie sa stávajú súčasťou konkurenčných stratégií a firmy, ktoré využívajú inovatívne marketingové postupy a nástroje sú aj v súčasnej neľahkej dobe na trhu úspešné. Používané inovácie sú rôznorodé, v tomto článku sa sústredíme na inovatívny web.

PROPAGÁCIA VÝROBKOV

Pri uvádzaní nových produktov sa firmy rozhodujú akú formu a množstvo propagácie použijú. Pri klasickej propagácii pomocou platenej reklamy je veľkou výhodou, že môžeme uviesť dôležité informácie v rýchlom čase a v médiu, ktoré nám vyhovuje. Musíme však počítať aj s možnosťou, že spoločnosť je klasickou reklamou presýtená a prijíma ju s rozpakom, často aj negatívne. Ďalšou možnosťou je publicita spoločnosti alebo produktu, pomocou článkov, recenzií, komentárov. Informácie takto získané sú verejnosťou prijímané s väčšou dôverou. Rozdiel medzi reklamou a publicitou má teda aj psychologický rozmer, pretože ak sa o našej spoločnosti alebo produkte vysloví kladne tretia strana, verejnosť to vníma ako odporučenie. Vhodná publicita naopak veľmi účinne podporuje reklamu. O tom, aký informačný obsah sa k verejnosti dostane rozhoduje celá rada faktorov ako napríklad:

- jednorazové alebo opakované uverejnenie,
- dostupná technologická možnosť prijatia,
- komunikačné ciele,
- stavba mediálneho produktu,
- prostriedky a formy skupinového alebo individuálneho pôsobenia,
- cieľová skupina.

Média majú významný dopad ako na jednotlivca, tak aj na spoločnosť. Môžu na jednej strane ovplyvniť chovanie, názory a postoje, vzdelávať, rozširovať obzory, pomáhať pri spotrebiteľskom rozhodovaní alebo taktiež na strane druhej naopak vyvolávať nedôveru, napätie, navádzať k spoločensky nežiaducemu jednaniu alebo dokonca uvádzať do omylu.

Kombinovanie vhodnej a účinnej reklamy s kladnou publicitou zaručuje lepšie výsledky pri zavádzaní nových produktov alebo služieb. Pokiaľ je to možné, overujeme si informácie o spoločnosti, produkte alebo služby pomocou spätnej väzby, ktorá umožňuje poznať komunikačnú účinnosť a prevádzať prípadné korekcie do budúcnosti.

INOVÁCIE

Tvorba marketingu je dnes zložitejšia ako v minulosti. V oblasti distribúcie dochádza k značnej koncentrácii, rýchlosť zavádzania nových produktov sa prudko zvyšuje a naopak znižuje sa životnosť produktu. Spotrebitelia sú viacej vyberaví, ignorujú častejšie reklamu. Možnosťou ako ich zaujať sú inovácie. Pomocou inovácií môžeme časti trhu adresovať, že sa vďaka charakteristikám produktu odlišujeme od konkurencie. Ak sú práve špecifické odlišnosti produktu pre spotrebiteľa dôležité, uprednostňuje ich alebo sa snaží odlíšiť, dávame mu túto možnosť.

Inovácie môžeme rozdeliť na dve základné skupiny:

- Inovácie, ktoré modifikujú výrobok či službu, napríklad: zmena veľkosti balenia, podoba balenia, pridaniu doplnkových zložiek a pod.
- Inovácie, ktoré menia podstatu. Veľkou výhodou je že, tento druh inovácií neosloví iba časť existujúceho trhu, ale vytvorí trh nový.

Pod inovatívnym marketingom rozumieme "sled pracovných úkonov, ktoré, ak sú aplikované na existujúcich produktoch, vedú k vytváraniu nových výrobkov alebo služieb uspokojujúcich nové potreby. Prinášajú nové oblasti využitia, nové situácie, alebo objavujú nové cieľové skupiny spotrebiteľov. Ide o proces ponúkajúci značnú príležitosť vytvoriť úplne nové výrobkové kategórie alebo sformovať nové trhy".[2]
Nové trhy alebo ako novú cieľovú skupinu označujeme okruh zákazníkov, ktorých sme nebrali do úvahy pre predaj výrobkov alebo poskytovanie služby. Túto skupinu si však nesmieme zamieňať za potenciálnych zákazníkov, ktorí si zatiaľ produkt alebo službu nekupujú ale vykazujú potrebu, ktorú im môže daný produkt alebo služba uspokojiť. S potenciálneho zákazníka sa môže kedykoľvek stať zákazník skutočný. Stačí identifikovať prekážky, ktoré im bránia kúpiť či využiť daný produkt alebo službu. Na úrovni produktu sa zaoberáme jeho časťami, pri službe sa snažíme vymedziť jednotlivé fázy.

Inovácie vytvárajú firmy:

- ktoré sa snažia rozširovať svoju činnosť a prosperovať,
- ktoré chcú byť úspešné pri zavedení nového produktu alebo služby,
- vyplniť voľné miesto na trhu.

[2] KOTLER, P - TRIAS DE BES, F. 2005. - *Inovativní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2005. s.104. ISBN 80-247-0921-X

Nápady a invencie sa rodia spontánne. Tvoria sa v kolektíve alebo ich prinášajú jednotlivci. Znamenajú nové procesy a nové podnikateľské koncepcie.

INOVATÍVNY WEB

Ak uvažujeme, alebo sme nútení častejšie meniť a aktualizovať informácie, je najlepšou voľbou správy webových aplikácií kvalitný CMS systém. Skratka CMS pochádza z anglického termínu Content Management System. Označuje redakčné systémy vyvinuté pre jednoduchú a pohodlnú správu webového obsahu. Internetové stránky a webové prezentácie vo väčšine prípadov potrebujú aktualizácie a úpravy obsahu, aby si udržali aktuálnosť svojich informácií alebo záujem návštevníkov.

V súčasnom období musíme pristupovať k tvorbe internetovej prezentácie obzvlášť pozorne. Okrem základného informatívneho charakteru musí taktiež obsahovať kvalitnú obsahovú časť, ktorá reprezentuje aktivity spoločnosti, vytvára imidž a napomáha dôveryhodnosti, podporuje marketingovú a obchodnú činnosť. Dôležitým prvkom je aj zakomponovanie a využitie multimediálneho obsahu, rady a tipy, vytváranie a odosielanie pravidelných noviniek, možnosť zabezpečiť obsah časti stránky prístupovým heslom alebo vytvorenie kvalitného blogu. Napriek tomu, že dôvody prečo sa rozhodujeme pre inováciu webových prezentácií sú pre každého mierne odlišné, spoločným znakom ostáva, že hľadáme jednoduché, funkčné a stabilné riešenie s možnosťou zmeny obsahu.

Kvalitný CMS systém musí umožňovať režim administrácie, ktorý by mal byť totožný s pohľadom, aký má návštevník webu. Čiže administrátor môže priamo premiestňovať texty, obrázky a komponenty alebo ich zväčšovať, zmenšovať a zamieňať tak, že v danom momente presne vidí, ako bude výsledná stránka vyzerať – označuje sa to ako koncept **pixel perfect preview**. Daný koncept ušetrí administrátorom stránky množstvo času, pretože už nie je potrebné sa prepínať medzi edit a view módom a kontrolovať výsledný efekt – čo činí administráciu efektívnejšou, rýchlejšou a dostupnejšou hlavne pre správcov, ktorí nepoznajú (a ani nepotrebujú poznať) programovacie jazyky. Na obrázku č.1 je znázornený pohľad aký má správca systému, na obr. č. 2 je totožný pohľad návštevníka webu.



obr. č.1 *administračná konzola CMS*



obr. č.2 *Pohľad zákazníka na web*

Nemenej dôležitým faktom ostáva podpora pre **responzívny dizajn** s pohľadom CMS systému. Tento koncept je pomerne nový a množstvo CMS systémov nemá ešte koncepčne vyspelé riešenie (ak vôbec) na správu rôznych (responzívnych) pohľadov na stránku. Kvalitný CMS systém ponúka live náhľady stránok pre jednotlivé rozlíšenia (desktop, mobile, tablet -

landscape, portrait) a umožňuje prispôsobiť obsah stránky špecificky pre daný pohľad (t.j. ak na mobilnej stránke má byť niektorý text skrátený, prípadne nezobrazený vôbec, je možné to jednoducho nastaviť).

PREČO VYUŽÍVAŤ CMS SYSTÉM?

Či sa jedná o menšiu webovú prezentáciu spoločnosti, ktorá má len informatívny charakter, alebo sa jedná o veľký portál, spoločnou výhodou redakčných systémov je jednoduché pridávanie a úprava obsahu. Umožňujú udržiavať výsledné stránky (a aj administráciu samotnú) konzistentnú a jednotnú vo všetkých prehliadačoch a na všetkých zariadeniach dlhodobo, pričom pomáhajú zabezpečovať:

- aktuálnosť informácií
- vytváranie komplexnejších stránok
- zvýšenie pružnosti
- zníženie nákladov na správu

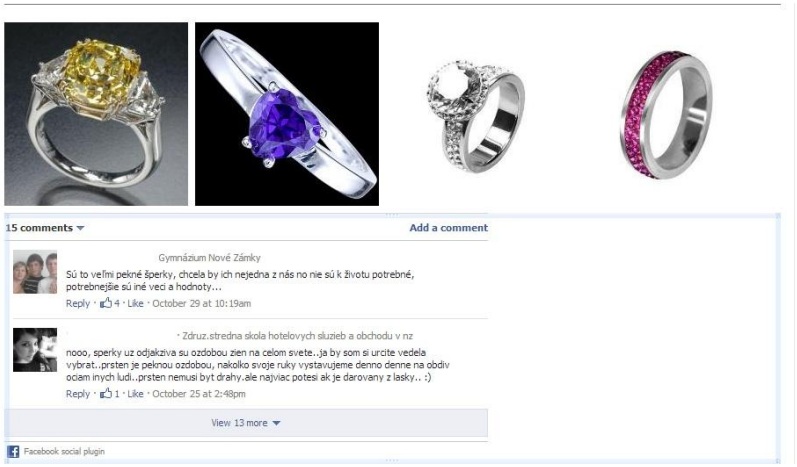
Ideálny CMS systém je vytvorený s prihliadnutím na potreby zákazníka. Využíva revolučný systém plný unikátnych nápadov a jedinečných riešení umožňujúcich jednoduchú úpravu webových stránok komplexne, pomocou WYSIWYG prístupu (What You See Is What You Get) znázornený na obr. č2. Ovládanie a správu musí zvládnuť hlavne ten, kto nedisponuje programátorskými znalosťami a v tom prípade je nesmierne dôležité správne rozhodnutie a výber vhodného WYSIWYG CMS systému, ktorý vám môže niekoľkonásobne vrátiť investície, vložené do inovatívnych a moderných riešení.

Správou a úpravou obsahu to len začína. Ak máme takýto moderný nástroj môžeme sa odlíšiť od konkurencie nielen obsahovou, aktualizovanou a informačnou stránkou ale hlavne technologickou časťou. Je známe, že web "predáva" 24 hodín denne a 7 dní v týždni. Často sa dnes využívajú a dopĺňajú k webovej prezentácii rôzne podporné aktivity ako:

- proaktívny predaj - čo neznamená elektronický predaj, ale možnosť stiahnuť alebo naopak interaktívne odoslať, vyplniť formulár, prihlášku a pod. Nečakáme na dopyt od zákazníka, ale hneď mu ponúkneme produkt alebo službu. Ušetríme zákazníkovi čas.
- prepojenie na sociálne siete
- vytvorenie blogu
- informácie a novinky tkzv. newsletter

Proaktívnemu predaju dnes spoločnosti venujú zvýšenú pozornosť. Je známe, že získať nového zákazníka je niekoľko krát náročnejšie a drahšie ako si získaného zákazníka udržať. Preto sa dnes kombinujú aplikácie pre starostlivosť o zákazníka práve v kombinácii s webom. Pomocou registrácie alebo inej identifikácie osoby, vieme proaktívne a cielene ponúknuť vhodnú službu alebo produkt, udržiavať nákupné zvyky pomocou benefitov, alebo online poskytovať servis, poradenstvo alebo riešenie reklamácií. Okrem toho monitorujeme prezerané produkty, stránky a vieme flexibilne upravovať a inovovať informačný obsah alebo

ponuku. Ak máme informácie, ktoré stánky sa prezerali a ako dlho alebo sa neprezerali vôbec, vieme našu ponuku okamžite upraviť. Získavame takto spätnú väzbu.
Prepojením webu na sociálne siete alebo vytvorením blogu šírime našu publicitu a reklamu aj na nových potenciálnych zákazníkov, ktorí doteraz naše služby nepoznali alebo nevyužívali. Diskutovaním opäť získavame dôležitú spätnú väzbu.



obr. č.3 *Ukážka komentárov s prepojením na sociálne siete*

Ako už bolo spomenuté dôležitým faktom ostáva podpora pre responzívny dizajn . Znamená to vytváranie a správu obsahu pre rôzne platformy desktop, mobile a tablet. Inovatívny web sám rozpozná, z ktorého zariadenia sa na web pristupuje a prispôsobí špecificky prezeraný kontent práve tomuto zariadeniu. Je tak možnosť využívať iné nákupné zvyky alebo informačné potreby od rôznych užívateľov na rôznych zariadeniach a s rôznym obsahom.

ZÁVER

Značné percento spotrebiteľov je dnes viac či menej imúnne voči tradičnej reklame a dnešné marketingové nástroje a marketingové postupy neprinášajú už také výsledky ako v minulosti. Preto sa spoločnosti snažia odlíšiť a získať náskok pred konkurenciou pomocou inovácií. V tomto článku sme sa snažili zdôrazniť, že web dnes neplní len informačnú stránku ale môže byť využitý ako marketingový nástroj. Pomocou kvalitného CMS editora sa môže ľahko upravovať kontent pre rôznych používateľov na rôznych platformách, môže zberať dôležité dáta a poskytovať nadštandardné služby. Pomocou inovatívneho webu môžeme časti trhu adresovať, že sa chceme odlišovať a ak je to pre spotrebiteľa dôležité, uprednostní to. Dávame mu túto možnosť.

POUŽITÁ LITERATÚRA:

1. JIRÁK, J. - KOPPLOVÁ, B. 2009. *Masová média.* Praha: Portál 2009. 419 s. ISBN 978-80-7367-466-3

2. KOTLER, P. - TRIAS DE BES, F. 2005. *Inovatívny marketing.* Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN: 80-247-0921-X

3. PORVAZNÍK, J. 1999. *Celostný mažment.* Bratislava: SPRINT, 1999. 494 s. ISBN 80-88848-36-9

4. SVOBODA, V. 2006. *Public relations.* Praha: Grada publishing, 2006. 244 s. ISBN80-247-0564-8

5. VYSEKALOVÁ,J. - KOMÁRKOVÁ,R. 2002. *Psychologie reklamy.* Praha: Grada Publishing, 2002. 264 s. ISBN 80-247-0402-1

BALANCED SCORECARD V STRATEGICKOM RIADENÍ

BALANCED SCORECARD IN STRATEGIC MANAGEMENT

Dana Jurenková[1]

KEY WORDS

Balanced scorecard, vision, mission, strategy, key performance indicators, goals

JEL Klasifikácia

G38

ABSTRACT

In the rapidly changing economics, companies and their top managment need tools that help them meet goals that are finished following the defined strategy. Balanced Scorecard is tool which help to transform strategy into objectives and targets to specify measurable indicators. Balanced Scorecard should not be based on inputs and outputs of the financial accounting. The strategy of company based on detailed analysis of external and internal enviroment is transformed into strategic goals. Each goal should have specific Key performance indicator and its target which are goals evaluated.

ÚVOD

V dizertačnej práci som sa rozhodla venovať, okrem iného, problematike strategického riadenia spoločnosti z finančného pohľadu v období hospodárskej krízy. Študujem rozličné vhodné prístupy k tejto problematike. V príspevku som sa rozhodla venovať jednému z komplexných nástrojov strategického riadenia .

Obdobie hospodárskej krízy je z pohľadu vedenia spoločnosti veľmi náročné. Je veľmi ťažké udržať stanovený smer rozvoja spoločnosti, keď všade naokolo počuť o krachujúcich, resp. odchádzajúcich spoločnostiach zo Slovenska.

[1] Ing. Dana Jurenková, djurenkova@centrum.sk

Školiteľ: prof. Ing. Karol Zalai, CSc., Katedra podnikových financií

Mnohé podnikateľské subjekty sa v súčasnosti zaoberajú myšlienkou ako ďalej v dnešnom neistom neustále sa meniacom prostredí. Viacerí sa začínajú vo väčšej miere zaoberať stratégiou a strategickým riadením spoločnosti.

DEFINÍCIA BALANCED SCORECARD

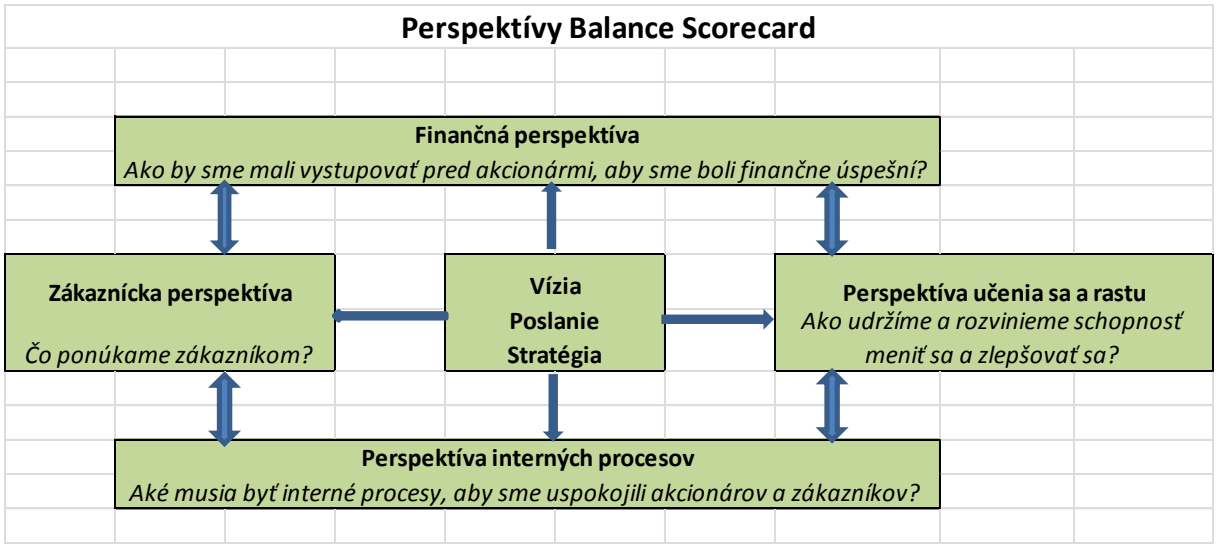
Jedným z moderných komplexných a často preferovaným prístupom je metóda Balanced scorecard (ďalej BSC). V súčasnosti je využívaná nielen ku stanovovaniu cieľov, vhodných prostriedkov na ich dosahovanie a k hodnoteniu ich plnení za celú organizáciu, ale aj k prevodu, tvorbe, meraniu a hodnoteniu cieľov nižších úrovní spoločnosti

Metóda tiež umožňuje merať a hodnotiť konkrétny prínos jednotlivých organizačných zložiek k celofiremným výsledkom, t.j. plnenie komplexných firemných cieľov vedúcich ku konkurenčnej maximalizácii celkovej hodnoty spoločnosti v čase.

Metóda BSC by nemala byť postavená iba na vstupoch a výstupoch z finančného účtovníctva a finančného informačného systému, ale by mala využívať prevažne informácie poskytované manažérskym účtovníctvom a manažérskym informačným systémom. Tiež je potrebné zobrať do úvahy rozdielnosť kritérií, metód a merítok pre jednotlivé spoločnosti a hľadať vždy ich dlhodobú optimálnu rovnováhu a manažérsky produktívnu vnútornú závislosť.

BSC sa skladá zo štyroch perspektív, ktoré sa nachádzajú na Obrázku č. 1.

Obrázok č. 1 – Perspektívy BSC



Detailnejší popis perspektív BSC s príkladom navrhnutých ukazovateľov je v Tabuľke č. 2.

Často je možné stretnúť sa s nesprávnym pochopením funkcie BSC. Tá neslúži na formuláciu stratégie, ale na ňu priamo nadväzuje a konkretizuje ju na potreby spoločnosti. Je teda skôr nástrojom presadzovania strategických zmien, ktoré by mali slúžiť najprv vrcholovému vedeniu spoločnosti a postupne by mali byť kaskádované smerom nadol na všetky úrovne.

Umožňuje odpútať sa od operatívy a zamerať sa na zásadné otázky dlhodobého rozvoja a konkurencieschopnosti. Úspešná BSC predpokladá existenciu fungujúcich základných procesov a informačnej infraštruktúry v operatívnom i taktickom riadení spoločnosti.

Tabuľka č. 2 – Perspektívy BSC s príkladom ukazovateľov

Perspektíva	Popis	Príklad ukazovateľa
Finančná	Je základom pre BSC. Pomocou nej je spoločnosť schopná merať efektivitu vyjadrenú v peňažných jednotkách.	Zisk ROE EVA
Zákaznícka	Hlavný dôraz kladie na vzťah so zákazníkom, ktorý považuje za hlavný element systému, pretože zákazníci sú ochotní platiť za pridanú hodnotu, ktorú mu spoločnosť ponúka.	Ziskovosť zákazníka Loajalita (odchod/celkový počet) Akvizícia (príchod/celkový počet) trhový podiel
Interných procesov	Zaoberá sa efektivitou interných procesov, ktorá je zabezpečovaná procesným riadením spoločnosti. Takéto riadenie pozostáva predovšetkým z podpory produktívnych a eliminácie neproduktívny procesov. Zmyslom procesného riadenia je zabezpečiť, aby spoločnosť fungovala ako celok dlhodobo rýchlo, kvalitne, flexibilne pri minimálnych nákladoch. Za základ procesnej efektivity sú považovaní manažéri a zamestnanci (inovačné schopnosti, motivácia,...)	Screening Benchmarking Reengineering
Učenia sa a rastu	Zamestnanci vrátane manažmentu sú považovaní za základný zdroj rastu spoločnosti a rozhodujúci faktor, ktorý zásadne ovplyvňuje všetky perspektívy BSC. Predpokladá sa, že kompetentní a efektívni zamestnanci prinášajú pre spoločnosť dlhodobo najvyššiu pridanú hodnotu, predstavujú pre spoločnosť goodwill, ktorý je zobrazený v účtovníctve spoločnosti.	Personálna motivácia Index spokojnosti Fluktuácia Výkon na zamestnanca CF na zamestnanca

STRATÉGIA A JEJ KASKÁDOVANIE DO CIEĽOV

Spoločnosť si na základe vízie a poslania, ktoré si stanovila, zadefinuje strednodobú stratégiu. Stratégia spoločnosti sa líši podľa toho, v ktorej fáze životného cyklu sa spoločnosť nachádza. Najčastejšie je možné stretnúť sa s nasledovnými typmi stratégie[2]:

- **rast** – spoločnosť sa nachádza vo fáze rastu a výrobky majú veľký rastový potenciál. Spoločnosť potrebuje zmobilizovať svoje zdroje pre vývoj a rozširovanie portfólia, výrobnej kapacity, vzťahov so zákazníkmi. Spoločnosť často vykazuje záporné CF (vyššie investície oproti príjmom) a nízke ROCE. Celkovým finančným cieľom bude percentuálna miera rastu obratu, miera rastu predaja v cieľových segmentoch;

- **udržanie sa** – spoločnosť potrebuje aj naďalej veľkú mieru investícií, očakáva sa však už vysoká návratnosť investovaného kapitálu a zvýšenie trhového podielu. Investície by mali smerovať predovšetkým do odstránenia úzkych miest, rastu výrobnej kapacity, neustálych inovácií. Najčastejším finančným cieľom je ziskovosť vyjadrená prevádzkovým alebo hrubým ziskom, ROI, ROCE, EVA.

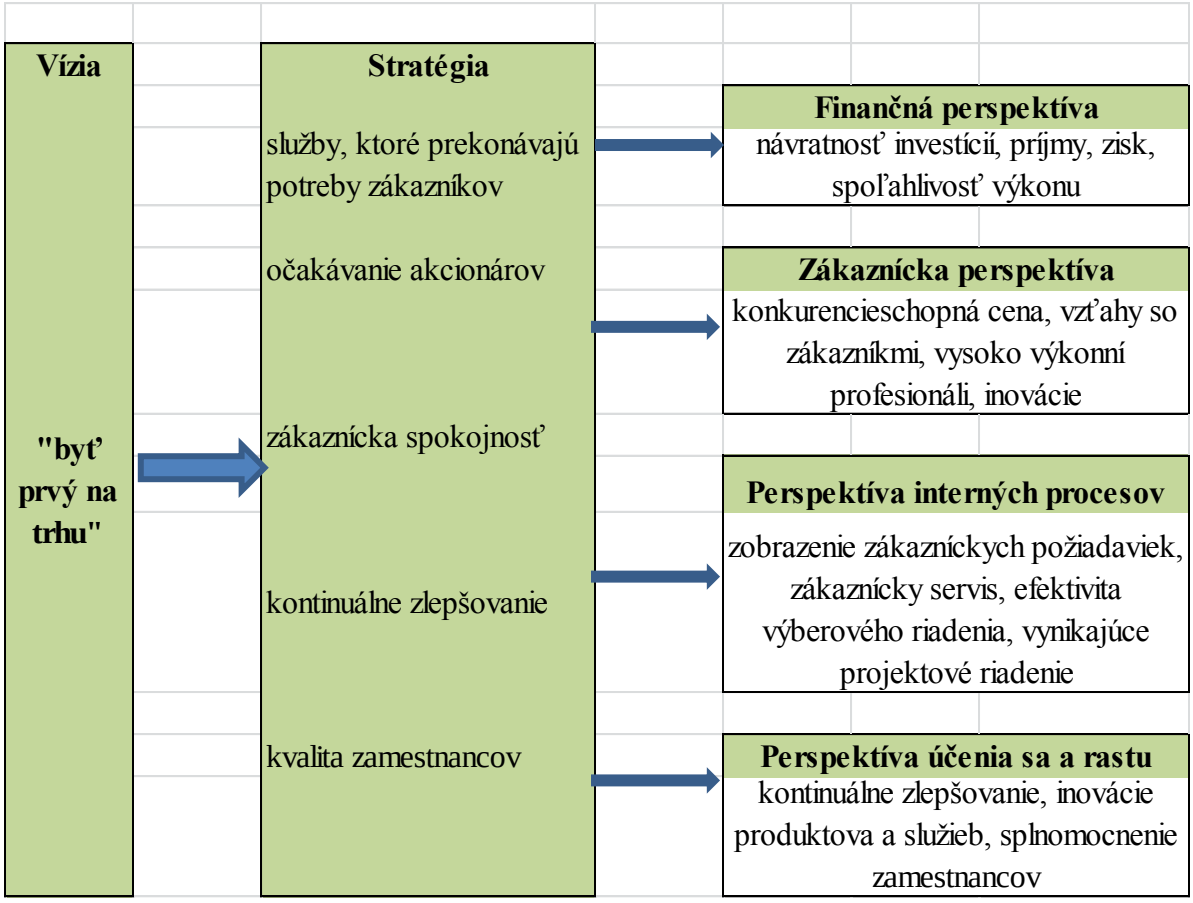
- **zrelosť** – ide o „zber plodov“ z uskutočnených investícií. Nevyžaduje si dodatočné veľké investície. Ide skôr o menšie investície do údržby existujúcich zariadení a schopností. Hlavným cieľom spoločnosti je maximalizácia CF a znižovanie pracovného kapitálu.

Stanovená stratégia spoločnosti na základe detailnej analýzy interného a externého prostredia sa transformuje do strategických cieľov. Každý strategický cieľ je potom kaskádovaný na detailnejšie ciele jednotlivých oddelení spoločnosti, v ideálnom prípade až na konkrétneho zamestnanca (Obrázok č. 2).

Každý cieľ by mal mať stanovené tzv. KPI (key performance indicators), napr. zníženie priamych nákladov o 5 % ročne, a požadovanú cieľovú hodnotu, na základe ktorej sa bude dosiahnutie cieľa hodnotiť. Tiež je potrebné určiť vzájomné väzby medzi jednotlivými KPIs a perspektívami BSC.

[2] Kaplan, P.S., Norton, D.P.: Balanced Scorecard – Strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: Management Press, 2002, s.49.

Obrázok č. 2 – Previazanosť BSC s víziou spoločnosti[3]



STANOVOVANIE KPIs

KPI vypovedajú o tom čo, kde a ako efektívne sa má urobiť, aby sa dosiahol požadovaný výsledok.

KPI môžeme rozdeliť na:

- **finančné** – sú odvodené z finančného účtovníctva spoločnosti, napr. tržby, zisk, EVA, ROI
- **nefinančné** – ktoré vypovedajú skôr o kvalite, spokojnosti, efektívnosti činností, napr. zákaznícka spokojnosť, rozvoj zamestnancov, kvalita procesného fungovania.

V súčasnosti sa odporúča podiel až 80 % nefinančných ukazovateľov.

Pri výbere ukazovateľov pre jednotlivé perspektívy BSC je potrebné zohľadňovať definovanú stratégiu spoločnosti a strategické ciele. Pretože každá stratégia je jedinečná, mal by byť jedinečný aj každý BSC. Teda popri štandardných ukazovateľoch, napr. ROI, EVA, rast obratu

[3]Náhlovský, P.: Moderní přistupy k měření podnikové výkonnosti. Moderní řízení, roč. XLI, č. 5/2006.

a pod., by sa mali v BSC nachádzať niekoľko jedinečných ukazovateľov, ktoré budú rešpektovať špecifiká spoločnosti. Nato, aby nestratili význam, musí im byť pridelená cieľová hodnota, ktorá ich konkretizuje. Cieľová hodnota má predstavovať optimum medzi náročnosťou a realizovateľnosťou daného ukazovateľa a k nemu sa viažucemu cieľu. Aby bolo možné stanovené ciele dosiahnuť, musí prísť k realizácii konkrétnych strategických akcií, ktoré by mali byť nadriadené pre všetky ostatné opatrenia, iniciatívy, ktoré vedú k realizácii strategických cieľov. Dôležitá je tiež znalosť previazanosti akcií, keďže jedna akcia zvyčajne nepodporuje iba jeden cieľ.

Tabuľka č. 3 ukazuje porovnanie výsledkov výskumu praxe amerických podnikov Norton a Kaplan s praktickými skúsenosťami Horváth**and**Partner a konkrétny BSC v nemenovanom podniku XYZ..

Tabuľka č. 3 – Porovnanie ukazovateľov finančnej perspektívy

Kaplanand Norton	**HorváthandPartner**	**Podnik XYZ**
Rast ziskovosti	Rast výkonnosti	Zvyšovanie hodnoty pre zákazníka
Rast produktivity	Rast rentability kapitálu	Riadiť nákladovosť
Zníženie nákladov	Zníženie viazanosti kapitálu	Dosiahnuť zisk

Celkový počet ukazovateľov by nemal byť väčší ako 15 až 20, teda 3 až 5 pre každá perspektívu. Tam sa zabezpečí vyrovnané zastúpenie všetkých dôležitých aktivít spoločnosti , sledovanie ich vzájomných vzťahov a súvislostí.

Po určení ukazovateľov jednotlivých perspektív je potrebné vypracovať:

- zoznam cieľov doplnený ich detailným popisom;
- popis ukazovateľov pre každý stanovený cieľ;
- cieľovú hodnotu ukazovateľov a jej interpretáciu;
- model väzieb medzi ukazovateľmi a perspektívami spoločnosti.

PRÍNOSY BSC

Prínosy sú závislé od miery implementácie BSC. Vhodná je implementácia zhora nadol do všetkých úrovní spoločnosti.

Vhodná implementácia BSC prináša pre spoločnosť nasledujúce výhody:

- ucelený pohľad na spoločnosť a posilňovanie vedomia, že jednotlivé aktivity samy o sebe nezaručujú úspech. Toto je možné zabezpečiť presnou definíciou cieľov a ukazovateľov, čim sa preloží stratégia spoločnosti do zrozumiteľného jazyka pre všetkých zamestnancov;
- je komunikačným prostriedkom strategických zámerov pre vedenie spoločnosti;
- udáva zamestnancom smer, ktoré aktivity sú z hľadiska dosiahnutia cieľov dôležité;
- umožňuje sústrediť pozornosť na aktivity, ktoré súvisia s dosahovaním stratégie spoločnosti.

ZÁVER

V rýchle sa meniacom podnikateľskom prostredí potrebujú spoločnosti a ich vrcholové riadenie k dispozícii nástroje, ktoré im umožnia stanoviť a plniť ciele v snahe dosiahnuť zadefinovanú stratégiu.

Takýmto nástrojom, ktorý umožňuje transformovať stratégiu do cieľov a ciele konkretizuje do merateľných ukazovateľov, je BSC. Zabezpečuje tak sled krokov, ktoré vyústia do plnenia stratégie. To je predpokladom pre strategické riadenie spoločnosti.

POUŽITÁ LITERATÚRA

KAPLAN, R.S., NORTON, D.P.: Balanced Scorecard – Strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: Management Press, 2002. ISBN 978-80-7261-177-5.

NÁHLOVSKÝ, P.: Moderní přístupy k měření podnikové výkonnosti. Moderní řízení, ISSN 0026-8720, 2006, roč. XLI, č. 5.

SLÁVIK, Š.: Stratégia a plánovanie. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. 107 s. ISBN 978-80-225-3232-7.

www.point-consulting.cz

www.controller.cz

MOŽNOSTI A OBMEDZENIA VYUŽITIA REÁLNYCH OPCIÍ V INVESTIČNÝCH ROZHODOVANIACH

Kristián Kadlečík

Abstract

In general the most financial analyses in investment decisions are based on the net present value calculation (NPV) which belongs to the classical methods of evaluation. In this case the result of the expected cash-flow of each project is defined as a sum of discounted cash inflows and outflows. It compares the present value of money today to the present value of money in future (takes inflation and returns into account). Classical methods sometimes could not satisfy demands of sufficiently correct evaluation of project.
Using of real options in investment decisions is still very rare. All models in real options analyses provide solutions for special cases, investigate special corporate situations and use some special option valuation methodology for risk assessment. All this factors cause that the current real option methodology can be incorporated into the investment practise of companies only with difficulties.

Key words

evaluation of investment project, methodology of a real option, net present value, internal rate of return, measuring of the uncertainity and volatility

ÚVOD

Mobilita kapitálu je nezodpovedaným problémom ekonómie posledných rokov. Veľké spoločnosti investujú do rôznych priemyselných odvetví cieľom realizácie rastúcich ziskov. Flexibilita kapitálu robí ekonomiku konkurencieschopnejšou a efektívnejšou.

Cieľom výrobného podniku je dosahovať rast jeho hodnôt, pričom najdôležitejším nástrojom v tejto oblasti sú strategické investície. Vyznačujú sa tromi základnými vlastnosťami, a to: nezvratnosť, neistota a načasovateľnosť.

Vzhľadom na neustále sa meniace trhové prostredie sa stala rozhodujúcim faktorom strategická flexibilita, ktorá umožňuje manažmentu modifikáciu skorších rozhodnutí vzhľadom na vývoj trhových podmienok.

Rýchlo a význačne sa meniace podmienky okolia - s čím často súvisia aj vnútropodnikové zmeny - sťažujú vyhodnotenie podnikových investícií. Pri investičnom rozhodovaní majú zmysel tradičné teórie v tom prípade, ak ide o projekty krátkodobé, pomaly sa meniace a fungujúce v jednoduchom prostredí. Pri dlhodobých, nezvrátiteľných investíciách sa stáva nevyhnutnou aj analýza organizačných a strategických prvkov.

Ing. Kristián Kadlečík; Slovenská konsolidačná, a.s.; kkadlecik@slovenska-konsolidacna.sk

Pri myslení v zmysle prístupu reálnych opcií manažéri považujú investície za sériu (rad) opcií a sú schopní odhaliť možnosti spočívajúce v týchto projektoch a eliminovať vplyvy nežiaducich udalostí.

TRADIČNÉ METÓDY INVESTIČNÉHO ROZHODOVANIA

Podnikateľský subjekt musí pri svojom rozhodovaní o danom investičnom zámere analyzovať investičné zdroje, ktoré má k dispozícii a podrobiť tento zámer dôkladnému hodnoteniu jeho ekonomickej efektívnosti. Využíva pri tom metódy hodnotenia efektívnosti investícií, z ktorých najpoužívanejšími sú predovšetkým metóda čistej súčasnej hodnoty a metóda vnútornej miery výnosovosti.

Najčastejšie sa ako metódy hodnotenia efektívnosti investičných projektov uvádzajú nasledovné:

- čistá súčasná hodnota, ktorá predstavuje rozdiel medzi súčasnou hodnotou očakávaných výnosov a nákladmi na investíciu, je definovaná ako rozdiel súčasnej hodnoty príjmov a súčasnej hodnoty nákladov, ktoré sú s touto investíciou spojené. Čistá súčasná hodnota (net present value - NPV) predstavuje čistý diskontovaný ekonomický prínos projektu za skúmané obdobie. Určovanie NPV sa realizuje diskontovaním finančných tokov pri danej cene kapitálu. Vypočíta sa ako rozdiel diskontovaných peňažných príjmov a diskontovaných kapitálových výdavkov. Jej výšku určujú hodnoty peňažných tokov a zvolená diskontná sadzba. Vyčíslená hodnota by mala byť z hľadiska prijateľnosti projektu kladná.

- vnútorná miera výnosu, ktorá poskytuje informáciu o tom, do akej výšky diskontnej sadzby dosahuje investícia kladné hodnoty. Jej podstata vychádza tiež z koncepcie súčasnej hodnoty. Pomocou tejto metódy sa hľadá diskontná miera, pri ktorej sa súčasná hodnota očakávaných výnosov z investície rovná súčasnej hodnote výdajov na investíciu. Vnútornú mieru výnosu (internal rate of return - IRR) možno považovať za hlavnú alternatívu k uvedenému ukazovateľu NPV. Vyjadruje výšku miery výnosu daného projektu. IRR možno chápať ako takú mieru (diskontnú sadzbu), pri ktorej je hodnota NPV projektu rovná nule. Z hľadiska prijateľnosti projektu by mala byť vyčíslená hodnota IRR vyššia než ako je stanovená minimálna diskontná sadzba,

- doba návratnosti (splatnosti), vyjadruje dobu potrebnú k tomu, aby príjmy plynúce z investície pokryli počiatočné investičné náklady, je to také obdobie (počet rokov), za ktoré tok výnosov prinesie hodnotu rovnajúcu sa pôvodným nákladom na investíciu,

- index ziskovosti, ktorý je vhodný pri rozhodovaní medzi viacerými investičnými variantmi s podobnou rizikovosťou, je skôr doplnkovým ukazovateľom, príp. ako doplnkové kritérium k čistej súčasnej hodnote v prípade, ak má podnik obmedzené finančné zdroje.

Tradičné prístupy hodnotenia investičných projektov predpokladajú realizáciu určitej stratégie a plánu, ktoré by mali byť v budúcnosti dodržané bez následných dodatočných úprav, čiže bez aktívneho prístupu manažmentu v priebehu realizácie investície.

Nedostatkami konvenčného hodnotenia investícií sú ťažkosti vyskytujúce sa pri výbere správnej diskontnej sadzby. To je taká očakávaná miera návratnosti, ktorú zabezpečia cenné papiere s rovnakou rizikovosťou akú má analyzovaný projekt. Na dobre fungujúcich kapitálových trhoch všetky nástroje so zhodným rizikom zabezpečujú rovnakú očakávanú mieru návratnosti. Diskontovaním prostredníctvom kapitálových nákladov vyčíslime tú cenu, ktorú môžu investori očakávať v priebehu projektu ako jeho mieru návratnosti.

Prístup NPV však má aj niekoľko nedostatkov vyplývajúcich z predpokladov aplikácie metódy analýzy. Najčastejšie ide o dva kritické predpoklady. Jednak sa vzťahuje na rozhodnutie prijaté vždy v stanovenom okamihu, k tomu dáva rozhodovacie kritérium. Použitie ukazovateľa NPV v podstate predpokladá situáciu rozhodovania „teraz alebo nikdy". A jednak sa na rozhodovaciu situáciu hľadí tak, že prijaté rozhodnutie nemôže byť neskôr zmenené, nie je možné ho zrušiť a ani modifikovať.

Technikami NPV je ťažké objasniť strategicky dôležité faktory. Jednou z najdôležitejších výhrad kalkulácie NPV je obmedzený systémový rámec. Ak je použitá metóda NPV, musí sa zohľadniť predpoklad, že v priebehu realizácie projektu sa nebude môcť samotný projekt modifikovať. Z toho vidieť, že NPV môže byť užitočným nástrojom, ak sa nenaskytá žiadna neistota.

Podnikoví manažéri rozhodujúci o investičných projektoch a neskôr aj niektorí významní teoretici už pred vývojom teórie reálnych opcií pochopili a poukázali na existujúci nesúlad medzi podnikovou finančnou teóriou a praktickou realitou. Podľa Myersa problém ocenenia sčasti vzniká vzhľadom na nesprávnu aplikáciu základnej teórie. Zároveň načrtol, že na nedostatky môže dať odpoveď teória oceňovania opcií. V neistom prostredí treba zmeniť pravidlo tradičnej NPV a zohľadniť aj opčnú hodnotu vzťahujúcu sa k danej investícií.

Pri investičných problémoch zahrňujúcich jednu alebo viac opcií je treba vyčísliť hodnotu strategického NPV, a to ako súčet statického NPV a opčnej prémie. Strategické NPV vyjadruje hodnotu dvoch komponentov, čistú súčasnú hodnotu priamych peňažných tokov a opčnú hodnotu výrobnej flexibility ako aj strategických interakcií. Opčné aspekty majú najväčší význam pri tých rozhodovaniach, kde sa hodnota tradičnej NPV blíži k nule (Kyläheiko, 2002). Využitie teórie opčného hodnotenia vytvorilo nové možnosti pri skúmaní mnohých podstatných problémov kapitálového rozpočtovania.

Mylné závery ako dôsledok nedostatkov vyplývajúcich z odchýlok okrajových podmienok analýz NPV pri reálnych investičných situáciách sa dajú eliminovať prostredníctvom reálnych opcií. Pokiaľ sa „tradičná" NPV - analýza doplní aj o takýto detail analýzy, potom je investičné rozhodovanie často umiestnené na realistickejších základoch.

REÁLNE OPCIE V INVESTIČNOM ROZHODOVANÍ

O pojme „reálna opcia" sa ako prvý v roku 1977 zmieňuje S.C.Myers, keď vo svojom článku definuje reálne opcie na rozšírenie, odloženie a opustenie projektu na základe nové budúcej informácie. V roku 1984 poukázal, že tradičné metódy hodnotenia investícií nie sú schopné riadiť projekty obsahujúce výrobné a strategické možnosti, nezohľadňujú možnosti, ktoré

vznikajú v dôsledku pôsobenia neistoty. Na hodnotenie investícií takéhoto typu navrhoval využitie oceňovania prostredníctvom opcií. V tejto súvislosti sa na hodnotenie flexibility podnikových investícií aplikovali hodnotiace modely finančných opcií. Toto rozšírenie získalo názov reálna opcia.

Myers vo svojej práci rozdelil podnikové prostriedky na dve skupiny: na reálne prostriedky a reálne opcie. Reálna opcia je súčasťou podnikových aktív. Podľa jeho definície je reálna opcia možnosťou vzťahujúcou sa k získaniu určitého reálneho prostriedku za výhodných podmienok. Skonštatoval, že hodnota podniku sa odráža v jeho budúcich očakávaniach súvisiacich s investíciami. Realizácia investícií však závisí od súčasnej hodnoty očakávanej v čase realizácie. Táto časť hodnoty podniku teda závisí od súčasnej hodnoty budúcich investičných príležitosti.

V praxi býva prostredie projektov, resp. investícií premenlivé. Vzhľadom na to, vo väčšine prípadov postup NPV nedáva pravdivý obraz o hodnote investície a treba počítať s nečakanými udalosťami. Investície sa však musia ohodnotiť a treba sa pokúsiť o posúdenie ich skutočnej hodnoty. Analýza hodnotenia reálnych opcií je novou generáciou hodnotiacich modelov, ktoré zahŕňajú variabilitu budúcnosti.

Je evidentné, že klasické techniky finančnej analýzy v určitých prípadoch nedávajú verný obraz hodnoty investičného rozhodnutia a rozhodnutie uskutočnené na takomto základe môže byť nesprávne. Súvisí to s tým, že výpočet NPV berie do úvahy výlučne informácie dostupné v súčasnej dobe a nie je schopný do modelu zahrnúť neistotu súvisiacu s budúcnosťou. Z toho možno usúdiť (vyvodiť), že to možno pozorovať v prípade posudzovania investície, ktorá je spojená s vysokou budúcou neistotou. Flexibilita sa tu vzťahuje na projekt, ktorý podľa NPV nemožno hodnotiť, keďže manažment bude môcť získať ďalšie dodatočné informácie neskôr, alebo bude možné jeho rozhodnutie neskôr modifikovať, príp. oddialiť, alebo rozsah projektu môže byť zvyšovaný, znižovaný.

Firmy neustále reagujú na neistotu a snažia sa znížiť z nej plynúce komplikácie. Priebežné podnikové nároky na jeho ďalší vývoj sa vzťahujú aj na jeho vnútornú organizáciu. Prostredníctvom vytvorenia pružnosti strategického rozhodovania má podnik záujem (potrebu) znižovania vnútornej a vonkajšej neistoty a zložitosti a k tomu sa ako užitočný nástroj prejavujú reálne opcie.

Podniky sa neobávajú neistoty, ale obávajú sa straty. Jedným zo spôsobov obmedzenia straty sú reálne opcie. Ako určitý druh záruky na zabezpečenie systému transakcií je možné použiť aj reálne opcie. Avšak reálne opcie sa dajú použiť aj na špekulatívne účely, podobne ako opcie nachádzajúce sa na finančných trhoch.

Pod pojmom reálne opcie rozumieme manažérsku a výrobnú flexibilitu implicitne vloženú do nefinančných prostriedkov. Investície uskutočnené do hmotného majetku, ľudských zdrojov, organizačné kapacity (schopnosti, potenciál), čo vytvára príležitosť reagovať na budúce udalosti.

Reálna opcia sama o sebe je právom - ale nie povinnosťou - vykonávať niektoré obchodné rozhodnutia. Typickými reálnymi opciami sú príklady možnosti realizácie kapitálovej investície, jej prerušenia, rozšírenia a pod. Rovnako za reálne opcie sa považujú aj napríklad expanzia výroby továrne, alebo jej predaj. Hodnotiaca technika NPV nepočíta s tým, ako je napríklad hodnota opcie vyčkávania, hodnota možnosti rastu alebo prerušenia.

Podobne ako finančné opcie, aj reálne opcie sa vyznačujú tromi dôležitými charakteristikami, ktorými sú flexibilita, neistota a nezvratnosť (nenávratnosť). Flexibilita, pretože vlastník má práva a nie povinnosti. Neistota, keďže opciu možno uplatniť v určitom vopred presne nepredpovedateľnom čase a prostredí. Nezvratnosť, keďže po využití svojho opčného práva majiteľ prichádza o zostatkovú hodnotu opcie.

Rozdiel medzi finančnými a reálnymi opciami možno tiež popísať v troch bodoch. Finančné opcie sa vzťahujú na finančné produkty a reálne opcie na reálne prostriedky. Rozhodnutie súvisiace s finančnými derivátmi nemá vplyv na hodnotu tej firmy, na ktorú sa derivát vzťahuje. Avšak v prípade reálnych opcií, ak manažment využije opčné pravo, môže to podstatne ovplyvniť postavenie spoločnosti. Tretím dôležitým rozdielom je, že s reálnymi opciami nemožno na burze alebo na trhoch mimo burzy uzatvárať transakcie.

Reálne opcie ako strategické hodnotiace nástroje úzko súvisia tiež s podnikovým správaním sa, riadením jeho výrobných procesov ako aj organizačno-strategickými aspektmi. Pri analýzach reálnych opcií robia ťažkosti obmedzenia spočívajúce v príslušných modeloch, zložitosť možných opčných variantov, výber správnych opcií a ich uplatnenie vo vhodnom čase.

Ak sa podnik podujme venovať sa reálnym opciám, potom bude schopným posúvať aj hranice svojich obchodných príležitostí a tiež bude môcť odhaliť pôsobenie vplyvu neistoty na rast hodnoty investície. Poznanie a použitie reálnych opcií vytvára pre podniky konkurenčnú výhodu. Sú schopné účinnejšie a pružnejšie reagovať na zmeny v podnikateľskom prostredí. Táto flexibilita môže byť dvojaká, reaktívna alebo proaktívna. Pri reaktívnej flexibilite držiteľ opcie reaguje na zmeny prostredia tak, že maximalizuje súčasnú hodnotu platieb. Pri proaktívnej flexibilite sa zvyšuje hodnota skôr získanej opcie.

Prístup reálnych opcií možno nájsť v prípade všetkých významných projektov. Rovnako sú aplikovateľné na malé i veľké národné i nadnárodné spoločnosti. Reálne opcie predstavujú vysokú hodnotu v odvetviach, ktoré sú spojené s prírodnými zdrojmi, respektíve sú kapitálovo náročné. Sú to väčšinou také priemyselné odvetvia, ktoré sa vyznačujú výkyvmi v dopyte alebo výraznou volatilitou ceny vstupných zdrojov firmy.

VYUŽITIE REÁLNYCH OPCIÍ

Postupy hodnotenia reálnymi opciami sa pokúšajú o to aby poskytli základy (možnosti) pre široký teoretický rámec pri zohľadnení vzťahov reálnych opcií vzhľadom na hodnotenie praktických investícií. Tieto postupy podporujú a uľahčujú vykonanie analýzy a výpočtov praktických prípadov. Zároveň odhalenie strategicky dôležitých neistých zdrojov a vybratie ich relevantných opcií zostáva kritickým bodom týchto procesov.

Vo väčšine strategických rozhodovacích pozícií sa vyskytujú dva typy neistoty. Tieto sú prítomné spoločne, avšak sa menia sa v pomere času a intenzity. Štandardné prístupy v reálnych opciách používajú predpoklady istoty, rizika a parametrickej neistoty, z čoho vychádza aj pôvodný Black-Scholes model. Tieto metódy nezohľadňujú štrukturálnu neistotu, predovšetkým v dôsledku matematickej náročnosti. V prípade nezohľadnenia štrukturálnych neistôt je však ťažké vysvetliť úlohu podstatných charakteristík správania podnikov. Firmy neustále reagujú na neistotu a snažia sa znížiť komplikácie. Priebežné podnikové nároky na jeho ďalší vývoj sa vzťahujú aj na jeho vnútornú organizáciu. Prostredníctvom vytvorenia pružnosti strategického rozhodovania má podnik potrebu znižovania vnútornej a vonkajšej neistoty a zložitosti a k tomu sa ako užitočný nástroj prejavujú reálne opcie.

Rast hodnoty opcií môže mať šesť zdrojov, a to:
- rast súčasnej hodnoty očakávaných peňažných tokov z prevádzkovej činnosti,
- zníženie peňažných tokov,
- rast volatility peňažných tokov,
- nárast doby trvania opcií,
- zníženie straty hodnoty z odkladu,
- pokles bezrizikovej úrokovej sadzby.

Pôvodné modelovanie reálnych opcií vychádza z oceňovania finančných opcií. Vzájomná korešpondencia parametrov v oboch oblastiach však nie je jednoznačná, z čoho vyplývajú mnohé problémy v rámci hodnotiaceho postupu. Analýza reálnych opcií sa zapodieva reálnymi prostriedkami a obsahuje vzájomné interakcie, a teda analýza je zvyčajne oveľa zložitejšia ako v prípade finančných opcií. Aktívny podnikový manažment je schopný ovplyvniť aj hodnotu „podkladového aktíva“, kým pri finančných opciách to pre majiteľov opcií nie je možné.

Prístup reálnych opcií predstavuje hľadanie paralel medzi „čisto“ finančnými opciami a skutočnými investičnými situáciami podniku. Na základe týchto paralel môžu byť v procese investičného rozhodovania použité postupy vzťahujúce sa na oceňovanie finančných opcií.

Metódy založené na ukazovateli NPV majú podstatné obmedzenia, keď treba hodnotiť také investície, ku ktorým sa viaže významná miera budúcej flexibility. Flexibilita, ktorú nemožno prostredníctvom ukazovateľa NPV hodnotiť, poukazuje na tú možnosť, že prijaté investičné rozhodnutie možno neskôr modifikovať, prípadne prijaté rozhodnutie môže byť odložené, rozsah projektu sa môže zvýšiť alebo znížiť, atď. Avšak, flexibilita je často veľmi dôležitou okolnosťou, ktorá umožňuje zmeniť rozhodnutia, znovu ich premyslieť po uplynutí istého času, keď sa rozplynula časť neistoty spojená s projektom. Táto možnosť úprav má svoju hodnotu, ktorej výšku možno určiť pomocou oceňovania opcií aplikovanej na dané reálne situácie.

Najväčším prínosom analýzy reálnych opcií je možnosť zmysluplnej kvantifikácie variantov reálnych opcií a tiež skutočnosť, že identifikujú strategické prvky, ktoré sú matematicky ťažko vyjadriteľné. Uvedené umožňuje určitú súvzťažnosť medzi strategickým plánovaním a finančnou analýzou.

Každý z množstva modelov reálnych opcií skúma špeciálne, jedinečné situácie, pričom daný model zodpovedá príslušným podmienkam podniku, ako aj daného odvetvia. Problém spočíva teda v tom, že na každú situáciu je potrebné hľadať špeciálnu opčnú analógiu, bolo by treba aplikovať špeciálny postup hodnotenia, čo vo veľkej miere spôsobuje komplikácie v praktickom použití.

Zavedenie reálnych opcií, prostredníctvom existujúcich modelov do podnikovej praxe je náročné, čo môže mať za následok, že väčšina existujúcich podnikov nevyužíva modely reálnych opcií.

Problémom tiež je, že určité modely reálnych opcií sú síce použiteľné aj v rámci viacerých podnikov, avšak za predpokladu, že tieto sú súčasťou jedného priemyselného odvetvia, keďže prevažná väčšina modelov reálnych opcií premieta špeciálnu situáciu daného odvetvia V podnikoch s inou oblasťou činnosti sú takéto modely nepoužiteľné, alebo je ich adaptácia značne obtiažna.

Hoci modely reálnych opcií sú dobre aplikovateľné v rámci daného priemyselného odvetvia (pri prijímaní investičných rozhodnutí), tak napriek tomu je ich použitie pomerne úzke, nakoľko investície jednotlivých podnikov sú jedinečné a určitým spôsobom nezávislé od daného odvetvia.

Modely reálnych opcií sú natoľko rôznorodé, natoľko špecializované, resp. sú natoľko ťažko zrozumiteľné, že uvedené spôsobuje komplikácie v ich širokej praktickej aplikovateľnosti.

ZÁVER

Podniky musia analyzovať investičné zdroje, ktoré majú k dispozícií a pripravované investičné zámery podrobiť dôkladnému hodnoteniu ich ekonomickej efektívnosti. V praxi sa pri hodnotení investičných projektov používa množstvo investičných výpočtových metód, pričom sa presadili najmä metóda čistej súčasnej hodnoty a vnútornej miery výnosu.

Už v 70-tych a začiatkom 80-tych rokov sa v meniacich podnikateľských podmienkach zistilo, že tradičné metódy hodnotenia často podceňujú strategickú hodnotu investícií. Súčasné trhové prostredie sa vyznačuje zmenami, neistotou a vysokou konkurenciu, čo si vyžaduje budovanie flexibilných systémov, schopných reagovať na nové okolnosti. Tradičné metódy hodnotenia investičných príležitostí už nie sú postačujúce, a to najmä v odvetviach s vysokou volatilitou. Dôvodom je predovšetkým chýbajúca flexibilita, ktorú tieto metódy nezohľadňujú. Nedostatky možno riešiť metodológiou reálnych opcií, založenou na analógii k opciám finančným.

Metódy reálnych opcií nepopierajú metódy používané v minulosti, ale klasické metódy rozširujú o hodnotu flexibility rozhodovania súvisiacu s daným projektom. Ich použitie zaznamenáva význam najmä pri menších flexibilných podnikoch vo fáze rastu s veľkým potenciálom ďalšieho rastu, pri firmách pôsobiacich na vysoko volatilných trhoch.

Použitá literatúra

1. Amram, M., Kulatilaka, N. 1999. *Real Options – Managing Strategic Investment in an Uncertain World*, Harvard Business School Press. 2000.
2. Brealey, R. A., Myers, S. C. 2000. *Teórie a praxe firemních financií*, Praha : Computer Press, 2000.
3. Kyläheiko, K., Sandström, J., Virkkunen, V. 2002. *Dymanic capability view in terms of real options*, International Journal of Production Economics 80, 65-83.
4. Myers, S. C. 1977. *Determinants of Capital Borrowing*, Journal of Financial Economics, Vol. 5.
5. Myers, S. C. 1984. *Finance Theory and Financial Strategy*, Interfaces 14:1, 126-137.
6. Scholleová, H. 2007. *Hodnota flexibility*. *Reálne opcie*, Praha : C.H. Beck, 2007.
7. Real options http://www.investopedia.com/terms/r/realoption.asp (stránka bola navštívená 22. 10. 2012)
8. Real options - Introduction http://www.investmentscience.com/Content/articlesArticles/RealOptionsPrimerPortfolion.pdf (stránka bola navštívená 22. 10. 2012)

ZHODNOTENIE VPLYVU VYBRANÝCH FAKTOROV NA FINANČNÚ A KAPITÁLOVÚ ŠTRUKTÚRU PODNIKOV

THE EVALUATION OF INFLUENCE OF SELECTED FACTORS ON FINANCIAL AND CAPITAL STRUCTURE OF ENTERPRISES

Lenka Kalusová[1]

KEY WORDS:
financial and capital structure, determinants of financial and capital structure, researches of SMEs financial and capital structure, results of researches

JEL Klasifikácia: G30, G32

ABSTRACT
The aim of this paper is to evaluate the influence of selected factors on the financial and capital structure. We divide factors of financial and capital structure into three groups: firm – specific, country-specific and industry factors. In each group, we define the selected factors and analyze the direction of their influence within the financial and capital structure. Finally, we point out the researches in domestic and foreign conditions that provide valuable information on the influence of selected factors on the financial and capital structure of enterprises.

ÚVOD

Problematika finančnej a kapitálovej štruktúry podnikov patrí k jedným z najdôležitejších súčastí finančného riadenia podnikov. Otázky týkajúce sa rozhodnutí o kapitálovej štruktúre podniku by sme mohli zhrnúť do dvoch základných okruhov [17, s. 138], a to:

- Má vôbec sledovanie kapitálovej štruktúry pre podnik význam a či sa môže zmeniť trhová hodnota podniku v dôsledku zmeny pomeru medzi vlastným a cudzím kapitálom?
- Ak naozaj kapitálová štruktúra má význam, ktoré hlavné faktory stanovujú optimálny pomer medzi jednotlivými zložkami kapitálu?

Odpovede na tieto otázky nám ponúkajú viaceré teoretické školy, ktoré sa zaoberali skúmaním kapitálovej štruktúry podnikov. Keďže rozhodnutia týkajúce sa kapitálovej štruktúry sú dlhodobými rozhodnutiami a ich účinky na podnik sú dlhodobé, je nevyhnutné, aby každý podnik pri jej plánovaní bral do úvahy faktory, ktoré ovplyvňujú voľbu kapitálovej štruktúry podniku.

DETERMINANTY FINANČNEJ A KAPITÁLOVEJ ŠTRUKTÚRY PODNIKOV

Faktory ovplyvňujúce finančnú a kapitálovú štruktúru podnikov pochádzajú z rôznych oblastí. Na základe vnútorných logických väzieb ich môžeme zaradiť do troch skupín, a to špecifické faktory krajiny, odvetvové faktory a špecifické faktory podniku.

[1] Ing. Lenka Kalusová, interný doktorand Katedra podnikových financií FPM EU v Bratislave, školiteľ: doc. Ing. Elena Fetisovová, CSc., e-mail: kalusova.lenka1@gmail.com

ŠPECIFICKÉ FAKTORY KRAJINY

Špecifické faktory krajiny sú faktory, ktoré súvisia s osobitosťami financovania v konkrétnej krajine. Ide o faktory, ktoré súvisia s národnými špecifikami. Vnútorne by sme tieto faktory mohli rozdeliť ešte do niekoľkých hlavých skupín [6, s. 89], ako napr. *makroekonomické faktory, charakteristika finančného systému* ako aj rôzne *inštitucionálne faktory krajiny*.

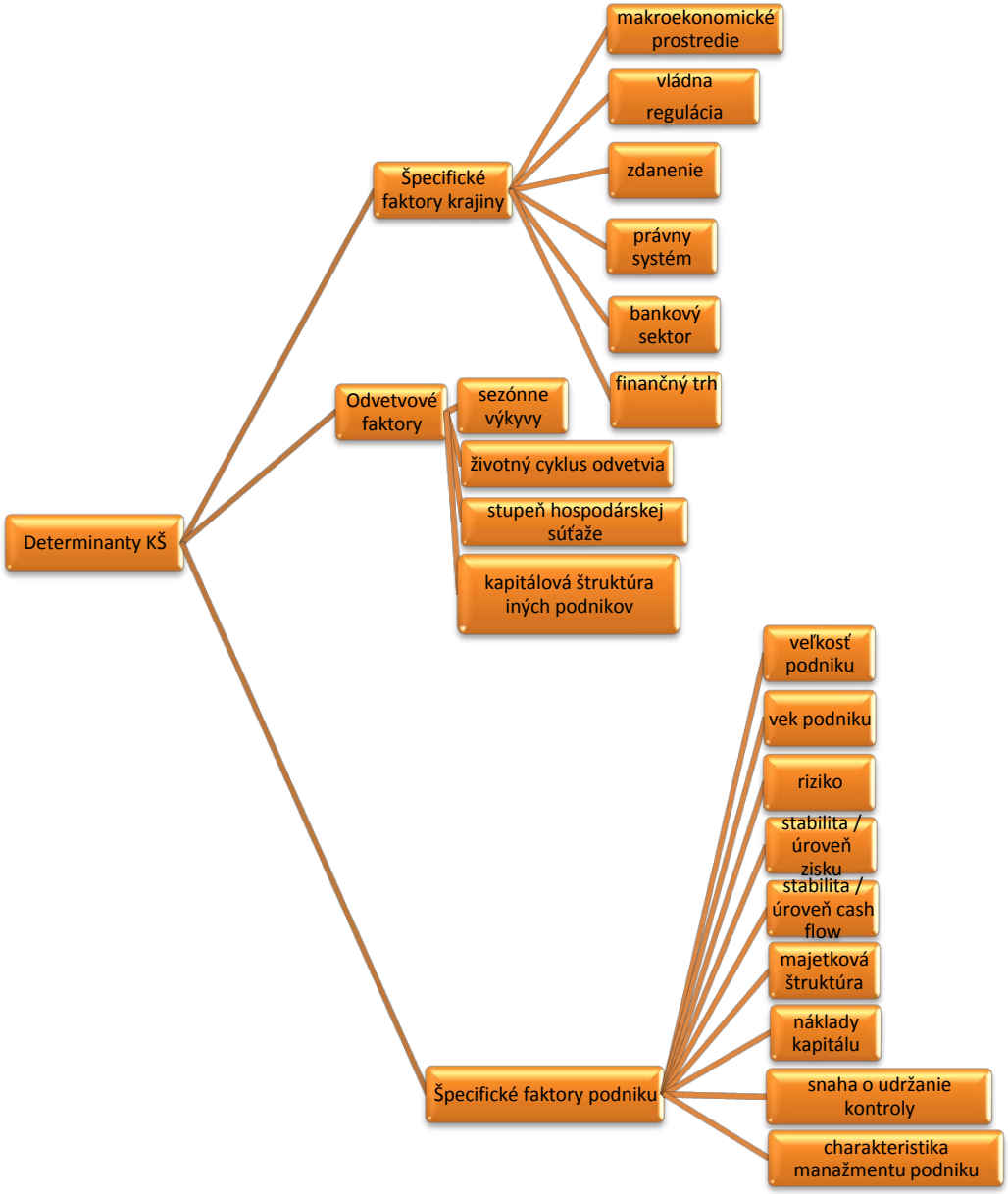
Jedným zo základných faktorov podmieňujúcich spôsob financovania podnikov a tým aj voľbu finančnej a kapitálovej štruktúry, je ***právny systém*** [18, s. 131]**.** V rámci právneho systému môžeme identifikovať dva odlišné systémy – *kontinentálny / európsky systém* a *anglo - americký systém*. Tieto systémy sa vyznačujú určitými špecifikami, ktoré sa prejavujú v oblasti financovania podnikov. Takýmto typickým znakom je dominancia zdrojov financovania. Podniky, ktoré pôsobia v krajinách s kontinentálnym systémom, získavajú finančné zdroje predovšetkým od finančných sprostredkovateľov (banky, lízingové spoločnosti), zatiaľ čo v krajinách s anglo – americkým systémom získavajú podniky finančné zdroje z kapitálového trhu – vlastný kapitál získavajú emisiou akcií a cudzí kapitál prostredníctvom emisie dlhopisov. Na základe dominancie zdrojov financovania môžeme teda identifikovať dva rôzne systémy vyznačujúce sa odlišným spôsobom získavania prostriedkov potrebných na financovanie podniku, a to bankovo – orientovaný a trhovo – orientovaný systém.

Konkrétna uplatňovaná forma právneho systému krajiny nie je jediným faktorom pôsobiacim na rozhodnutia podnikov týkajúce sa finančnej a kapitálovej štruktúry. Nezastupiteľné miesto medzi týmito faktormi má ***makroekonomické prostredie*** – z makroekonomického prostredia sa pozornosť sústreďuje predovšetkým na dva všeobecne uznávané faktory, a to *inflácia* a *stav a vývoj konjunktúry,* reprezentovaný ukazovateľom *rast hrubého domáceho produktu.* V prípade ***inflácie*** by podľa niektorých autorov malo platiť, že ak je inflácia sprevádzaná nízkymi reálnymi úrokovými sadzbami, potom spoločnosti majú tendenciu viac investovať a tieto investície kryť požičanými peniazmi, čím zvyšujú podiel cudzieho kapitálu na celkovom kapitále podniku [28, s. 694]. Viaceré empirické výskumy však poukazujú, že správanie podnikov v inflačnom prostredí nie je vždy v súlade s uvedeným predpokladom. Podľa výsledkov niektorých štúdií (napr. ***Demirgüç - Kunt, A.*** a ***Maksimovic, V.*** [5]) má vysoká inflácia negatívny dopad tak na dlhové financovanie podnikov, ako aj na dobu splatnosti dlhu. Krajiny, ktoré sa vyznačujú vyššou mierou inflácie, majú nižšiu úroveň zadlženosti podnikov a vo väčšej miere využívajú financovanie prostredníctvom vlastného kapitálu. Čo sa týka hľadiska doby splatnosti dlhu, tak v porovnaní s krajinami s nižšou mierou inflácie majú krajiny s vyššou mierou inflácie kratšiu dobu splatnosti dlhu. Významným faktorom ovplyvňujúcim finančné rozhodnutia podniku je aj ***stav a vývoj konjunktúry***. V čase depresie budú podniky uprednostňovať skôr financovanie prostredníctvom dlhu a naopak, v čase ekonomickej expanzie budú uprednostňovať financovanie z vlastných zdrojov a v dôsledku toho bude dochádzať k znižovaniu miery zadlženosti podnikov. Toto správanie firiem vo veľkej miere súvisí so správaním sa investorov na trhu – investori sa v čase depresie snažia chrániť svoje investície, a preto investujú predovšetkým do dlhopisov, čo predstavuje pre investorov relatívne bezpečnú investíciu oproti investovaniu do akcií, ale v čase ekonomickej expanzie sú viac naklonení investíciám do akcií.

Okrem spomínaných makroekonomických faktorov existuje ešte rad *inštitucionálnych faktorov*, ktoré ovplyvňujú finančné riadenie podnikov. Vplyv ***zdanenia*** na rozhodnutia týkajúce sa kapitálovej štruktúry podniku sú dôležité hlavne v jurisdikciách, kde nákladové úroky sú daňovo uznateľným výdavkom. Ak sú nákladové úroky daňovo uznateľným výdavkom, potom sa odporúča uprednostňovať financovanie prostredníctvom cudzích zdrojov

pred využívaním vlastných zdrojov financovania. Ak sa však príjmy z dividend zdaňujú nižšou sadzou ako je sadzba dane z úrokového príjmu, potom sa vplyv využívania úrokového daňového štítu môže z hľadiska podnikovej perspektívy znižovať (z toho dôvodu, že investori majú väčší záujem o financovanie podniku, pretože ich príjmy z akcií, dividendy, budú zdanené nižšou sadzbou dane a dosiahnu vyšší čistý výnos). Výsledky empirických štúdií poukazujú na to, že spoločnosti pôsobiace v krajinách s nižšou mierou zdanenia dividend majú nižšiu úroveň dlhu v porovnaní s krajinami s vyššou daňovou sadzbou na dividendové príjmy [3].

Schéma č. 1: Faktory ovplyvňujúce finančnú a kapitálovú štruktúru podniku



Prameň: vlastné spracovanie

Dôležité postavenie v rámci faktorov ovplyvňujúcich finančnú a kapitálovú štruktúru majú rozvoj finančného trhu a bankový sektor [3]. ***Finančný trh*** zahŕňa také charakteristiky, ako sú veľkosť a činnosti vykonávané na finančnom trhu. Spolu s bankovým sektorom ide o jedny z najdôležitejších faktorov, pretože práve finančné spoločnosti predstavujú rozhodujúci prvok prístupu podnikov ku kapitálu. Viaceré výskumy v oblasti finančnej

a kapitálovej štruktúry podniku sa zameriavajú na skúmanie vzťahu medzi charakteristikami kapitálového trhu a kapitálovou štruktúrou podniku. Výskumy ukázali, že likvidný a *aktívny kapitálový trh* ovplyvňuje splatnosť dlhu podniku. Podľa zistení podniky, ktoré pôsobia v krajinách s rozvinutým, vysoko likvidným kapitálovým trhom, majú tendenciu preferovať dlhy s dlhšou lehotou splatnosti. Význam ***bankového sektora*** je nepopierateľný najmä v krajinách pôsobiacich v tzv. kontinentálnom, resp. európskom systéme práva, kde sú bankové úvery rozhodujúcim cudzím zdrojom financovania podnikových potrieb. V podnikoch pôsobiacich v krajinách s anglo – americkým systémom práva majú silnejšie postavenie akcionári, a preto sa tieto podniky orientujú skôr na kapitálový trh pri získavaní finančných zdrojov, v kontinentálnom systéme práva je výrazne tesnejší vzťah medzi bankou a podnikom.

Pôsobenie vyššie uvedených faktorov je ešte ohraničené zo strany štátu prostredníctvom rôznych právnych obmedzení a vládnej regulácie. ***Právne obmedzenia*** [21, s. 431] podnikov ako faktor ovplyvňujúci kapitálovú štruktúru vychádzajú z podmienky, že každý podnik musí všetky operácie (teda aj tie, ktoré súvisia s jeho financovaním) uskutočňovať v súlade so zákonom danej krajiny. Napr. v prípade, že ide o podnik, ktorý by chcel emitovať cenné papiere, tak musí dodržiavať pri emisii cenných papierov právne predpisy daného konkrétneho štátu. Silný vzťah existuje medzi ***vládnou reguláciou*** [26, s. 10] a správaním firiem. Oblasť vládnej regulácie zahŕňa oblasti finančného a daňového výkazníctva, ktoré môžu významnou mierou ovplyvniť rozhodnutia týkajúce sa kapitálovej štruktúry firiem.

Zhrnutie smeru pôsobenia špecifických faktorov krajiny udáva nasledujúca tabuľka.

Tabuľka č. 1: *Pôsobenie špecifických faktorov krajiny na finančnú a kapitálovú štruktúru podnikov*

Špecifický faktor krajiny	**Ak v krajine je...**	**potomCK/VK je potenciálne...**	**splatnosť dlhu je potenciálne...**
Inštitucionálny rámec			
účinnosť právneho systému	efektívnejší	nižší	dlhšia
pôvod právneho systému	obyčajové právo	nižší	dlhšia
zdanenie	dane, ktoré uprednostňujú vlastné imanie	nižší	dlhšia
Bankový systém, finančný trh			
kapitálový trh	rozvinutý kapitálový trh		dlhšia
bankovo alebo trhovo orientovaná krajina	bankovo-orientovaný finančný systém	vyšší	
investori	veľa inštitucionálnych investorov	nižší	dlhšia
Makroekonomické prostredie			
inflácia	vysoká miera inflácie	nižší	kratšia
rast	vysoká miera rastu HDP	nižší	dlhšia

Prameň: CLAYMAN, M. R. – FRIDSON, M. S. – TROUGHTON, G. H. 2008. *Corporate Finance. A Practical Approach*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2008. ISBN 978-0-470-19768-4.

ODVETVOVÉ FAKTORY

Ide o faktory, ktoré vplývajú na finančné rozhodnutia podniku týkajúce sa finančnej a kapitálovej štruktúry podľa odvetvia, v ktorom daný podnik pôsobí.

Základným odvetvovým faktorom ovplyvňujúcim výber spôsobu financovania podnikateľských aktivít je ***fáza životného cyklu odvetvia*** - iné zdroje financovania sú vhodné v počiatočnej fáze rozvoja daného odvetvia, iné vo fáze nasýtenia odvetvia a iné vo fáze poklesu, čo ovplyvňuje aj dostupnosť zdrojov pre tieto podniky, a tým aj rozhodnutia týkajúce

sa finančnej a kapitálovej štruktúry podniku. Vo všeobecnosti sa uvádzajú ako najvhodnejšie nasledujúce formy zdrojov financovania podnikov v jednotlivých fázach životného cyklu odvetvia:

- *vo fáze nového, inovatívneho priemyslu* – je možné využívať predovšetkým financovanie prostredníctvom *rizikového kapitálu*, ktorí poskytnú podniku investori. V prípade, že ide o odvetvie, v ktorom je veľká pravdepodobnosť zlyhania a úpadku podniku v krátkom čase, je vhodným zdrojom financovania *vlastný kapitál* podniku. Podniky by sa v tejto fáze mali vyvarovať vysokého podielu cudzieho kapitálu, pretože by to mohlo zvýšiť rizikový profil odvetvia,
- *vo fáze rastu* – podniky môžu využívať rovnako *vlastné*, ako aj *cudzie* zdroje financovania,
- *vo fáze nasýtenia alebo poklesu* – vzhľadom na to, že narastá neistota týkajúca sa budúcich peňažných tokov, podniky by mali financovať expanziu aj modernizáciu hlavne prostredníctvom využívania *vlastného* kapitálu [7, s. 35].

Každé odvetvie v národnom hospodárstve podlieha rôznym ***sezónnym výkyvom.*** Tieto cyklické výkyvy v odvetví majú za následok výkyvy v úrovni podnikových príjmov, v úrovni zamestnanosti, predaja a i. Finanční manažéri by v takomto prípade mali pozornosť sústrediť na zlepšenie využívania získaných zdrojov tak, aby sa dokázali prispôsobiť zmenám, ktoré so sebou prinášajú cyklické výkyvy.

V prípade, že podnik nemá na trhu postavenie monopolu, významným faktorom ovplyvňujúcim jeho rozhodnutia bude ***stupeň hospodárskej súťaže –*** odporúča sa, aby podniky, ktoré pôsobia vo vysoko konkurenčnom prostredí, využívali vo väčšej miere vlastný akciový kapitál a menej cudzí kapitál. Naopak v prípade, že podniky pôsobiace v odvetviach, v ktorých stupeň konkurencie nie je taký vysoký, môžu zvýšiť podiel dlhu na celkovom kapitáli podniku (vychádza sa pritom z predpokladu, že tieto podniky vykazujú relatívne stabilné príjmy, a preto aj miera ich zadlženosti môže byť vyššia) [20, s. 399].

Okrem pôsobenia predchádzajúcich faktorov je potrebné uviesť, že kapitálová štruktúra podnikov je ovplyvnená aj ***kapitálovou štruktúrou iných podnikov v odvetví*** [24, s. 298]. Podniky, ktoré sú súčasťou toho istého odvetvia, vykazujú určité podobné znaky – ponúkajú na trhu podobné produkty, majú podobnú štruktúru výrobných nákladov, používajú veľmi podobné technológie, dosahujú podobnú výnosnosť a tieto tendencie sa prejavujú aj v oblasti ich finančnej a kapitálovej štruktúry, teda pomer dlhu a vlastného kapitálu je podobný (pričom pre každé odvetvie je typický iný pomer dlhu a vlastného kapitálu). Preto spoločnosti pri rozhodovaní o kapitálovej štruktúre podniku berú na vedomie aj stupeň zadlženosti, ktorý prevláda v danom odvetví.

Špecifické faktory podniku

Rovnako dôležitú úlohu ako špecifické faktory krajiny a odvetvové faktory zohrávajú pri rozhodnutiach podnikov pri voľbe finančnej a kapitálovej štruktúry aj špecifické faktory podniku. Na rozdiel od predchádzajúcich uvedených faktorov, ktoré predstavovali určité ohraničenia, v rámci ktorých sa podniky museli pohybovať (nakoľko schopnosť napr. malých a stredných podnikov vplývať na tieto faktory je minimálna a musia sa im iba prispôsobovať), tieto faktory môžu podniky ovplyvňovať.

Finančné rozhodnutia podnikov pri voľbe finančnej a kapitálovej štruktúry do značnej miery ovplyvňuje ***veľkosť podniku***. Hlavne malé a stredné podniky majú často problémy pri získavaní úverových zdrojov, obzvlášť dlhodobých úverov. V prípade, že sa týmto podnikom predsa len podarí získať dlhodobý úver, tak banky si stanovia neprimerané podmienky a cena takýchto úverov značne prevyšuje cenu, ktorú by platili veľké podniky. Okrem problémov v oblasti získavania cudzích zdrojov veľkosť podniku podmieňuje ako faktor ovplyvňujúci

kapitálovú štruktúru podnikov aj možnosti získavania vlastných zdrojov financovania. Zatiaľ čo veľké podniky môžu emitovať akcie na kapitálových trhoch a získať takto potrebný objem finančných prostriedkov, malé a často aj stredné podniky, hoci by mohli tento spôsob získavania peňažných prostriedkov využiť, tak suma nákladov spojených s emisiou akcií v ich relatívne nízkom objeme by spôsobila výrazné predraženie tohto zdroja, a tak sa stáva pre malé a stredné podniky nedostupným. Malé a stredné podniky sa preto spoliehajú predovšetkým na využívanie základného imania a nerozdeleného zisku minulých rokov ako na základné zdroje financovania a v dôsledku toho dochádza k tomu, že ich finančná a kapitálová štruktúra sú málo flexibilné [20, s. 399].

Možnosti získavania zdrojov financovania ovplyvňuje aj ***vek podniku, resp. fáza životného cyklu podniku*** [7, s. 35 - 36] – podniky, ktoré práve vstupujú do odvetvia alebo sú v odvetví len veľmi krátky čas, budú mať obmedzené možnosti pri rozhodovaní sa o kapitálovej štruktúre. Je to spôsobené tým, že tieto podniky ešte nemajú vybudovanú pevnú sieť zákazníkov, a tak si nemôžu byť istý objemom svojich obchodov, z čoho vyplývajú aj obmedzenia napr. pri získavaní cudzích zdrojov financovania. Naopak v prípade, že už ide o etablované podniky, tieto podniky majú za sebou určitú históriu a v prípade dosahovania stabilnej úrovne zisku môžu využívať túto výhodu pri formovaní optimálnej kapitálovej štruktúry. Jednotlivé fázy životného cyklu podniku sa teda vyznačujú istými špecifikami v oblasti zdrojov financovania podniku [15, s. 27 – 38]:

- *vo fáze založenia* – podniky zvyčajne využívajú na financovanie svojich potrieb iba vlastný kapitál, a to z dôvodu, že rizikovosť týchto podnikov je vysoká (vysoká volatilita cash flow, naviac cash flow sú na začiatku životného cyklu podniku často záporné v dôsledku veľkých investičných výdavkov), a preto získanie cudzích zdrojov je takmer nemožné, resp. veľmi obtiažne,
- *vo fáze rastu* – podiel cudzieho kapitálu na celkovom kapitále podniku sa pomaly zvyšuje v dôsledku nižšieho rizika, ktoré veritelia pociťujú (dochádza k zníženiu volatility cash flow a cash flow už začína dosahovať kladné čísla),
- *vo fáze stabilizácie* – keďže riziko podstupované veriteľmi je najnižšie, podiel cudzieho kapitálu na celkovom kapitále podniku je najvyšší práve v tejto fáze životného cyklu podniku,
- *vo fáze poklesu* – podiel cudzích zdrojov sa znižuje, nakoľko opäť dochádza k nárastu rizikovosti podniku ako dôsledok vyššej volatility cash flow a jeho nižšej úrovne.

Najčastejšie uvádzaným faktorom, najmä v súvislosti s optimálnou kapitálovou štruktúrou (napr. Valach, J. [27, s. 288] uvádza, že za optimálnu kapitálovú štruktúru sa považuje kapitálová štruktúra, pri ktorej sú priemerné náklady kapitálu minimálne), sú ***náklady kapitálu*** – náklady kapitálu predstavujú „náklady, ktoré musí podnik znášať v súvislosti s obstarávaním a používaním dlhodobého kapitálu potrebného na financovanie svojej podnikateľskej činnosti a ďalšieho rozvoja.“[25] Pri rozhodovaní o využívaní konkrétneho druhu kapitálu by podnik mal zabezpečiť, že použitie daného kapitálu spoločnosti vygeneruje zisky, z ktorých bude podnik schopný náklady na daný druh kapitálu uhradiť. V prípade nákladov kapitálu je všeobecne známe pravidlo, že cudzí kapitál je pre podniky lacnejší ako kapitál vlastný, a to hneď z niekoľkých dôvodov:

- prvý dôvod súvisí s *rizikom*, ktoré podstupujú rôzni poskytovatelia kapitálu – očakávania veriteľov sú iné ako sú očakávania investorov, ktorí vkladajú svoje voľné prostriedky do vlastného imania podniku. Zatiaľ čo riziko veriteľov je pomerne malé (vzhľadom na to, že svoje dočasne voľné finančné zdroje poskytujú na kratší čas ako v prípade investorov), investori vkladajúci prostriedky do vlastného imania podniku podstupujú podstatne vyššie riziko,

ktoré je kompenzované vyššími požiadavkami na vložený kapitál zo strany investorov ako veriteľov,

- druhý dôvod súvisí s oblasťou *daní* – podniky platia za požičané peniaze úrok, ktorý predstavuje daňovo uznateľný náklad – úroky sú súčasťou nákladov podniku, čím znižujú daňový základ podniku, z ktorého sa vymeriava daň z príjmov. Na rozdiel od úrokov, dividendy nepredstavujú daňovo uznateľný náklad a vyplácajú sa až z čistého zisku, teda nemajú vplyv na daňový základ podniku [23, s. 16].

Významnosť nákladov kapitálu ako jedného z rozhodujúcich faktorov finančnej a kapitálovej štruktúry podniku potvrdzuje aj prieskum uskutočnený autormi ***Kráľovič, J.***, ***Hyránek, E.*** a ***Sochor, M.***[16, s. 7 – 8]. Prieskum sa uskutočnil v podmienkach slovenských podnikov v rokoch 2003 – 2004. Jeho výsledky poskytujú cenné informácie v oblasti kapitálovej štruktúry a finančného plánovania podnikov. Jednou z oblastí, na ktoré sa zameriaval, bolo aj zisťovanie, ktoré faktory ovplyvňujú kapitálovú štruktúru slovenských podnikov. Podľa zistení autorov až 51 % podnikov považuje náklady kapitálu za najvýznamnejší faktor kapitálovej štruktúry podnikov. Toto tvrdenie je podopreté aj vyjadrením podnikov k sledovaniu ceny získaných finančných zdrojov - až 55 % podnikov sa zaoberá cenou finančných zdrojov. Ako uvádzajú autori, zistené výsledky v oblasti faktorov ovplyvňujúcich kapitálovú štruktúru sú v súlade s poznatkami, ktoré sa uvádzajú aj v zahraničných publikáciách, a teda nie je výrazný rozdiel medzi správaním sa slovenských podnikov pri rozhodovaní o kapitálovej štruktúre a podnikov v zahraničí.

V súvislosti s predchádzajúcim faktorom musíme vziať do úvahy aj ***faktor rizika*** – medzi rizikom a výnosom je nepriamo úmerný vzťah – platí, že lacnejší kapitál je pre spoločnosť zároveň aj riskantnejší. Hoci náklady, ktoré sú spojené s vypožičaným kapitálom, sú nižšie, úmerne tomu je rizikovejšie jeho využitie pre podniky. Je to spôsobené viacerými dôvodmi:

- úroky ako platba za využívanie požičaných peňazí sa musia platiť v presne stanovených časových intervaloch nezávisle od toho, či má podnik dostatok peňažných prostriedkov na ich zaplatenie alebo nie,
- istinu požičaného kapitálu musí podnik zaplatiť vo vopred dohodnutom termíne,
- úvery sú zvyčajne istým spôsobom zaistené – v prípade, že si podnik svoj záväzok neplní, veriteľ môže speňažiť aktíva, ktoré boli dohodnuté ako zábezpeka úveru, a získať tak svoje prostriedky naspäť.

Na druhej strane, hoci sa zvyčajne uvádza, že náklady na vlastný kapitál sú pre podnik vyššie ako náklady na cudzí kapitál, tak riziko spojené s vlastným kapitálom je z pohľadu podniku nižšie, a to preto, že:

- spoločnosť v prípade, že nevytvorí dostatočný objem zisku, alebo v prípade, že je stratový, nemusí vyplácať žiadne dividendy,
- vlastný kapitál ostáva v podniku v priebehu celého životného cyklu podniku a nepredpokladá sa, že by bol predčasne splatený,
- vlastný kapitál nevyžaduje žiadnu zábezpeku [23, s. 16].

Vplyv ďalšieho faktora, ***majetkovej štruktúry***, sa prejavuje vo väzbe štruktúry majetku na konkrétne zdroje financovania. Štruktúra podnikového majetku je rôzna medzi jednotlivými odbormi podnikania (podniky pôsobiace v rovnakom odbore podnikania sa vyznačujú podobným podielom neobežného a obežného majetku podniku a jeho jednotlivých položiek) a následne dochádza aj k odlišnému podielu jednotlivých zdrojov financovania. Najzraniteľnejšie sú väčšinou tie podniky, ktorých podiel nehmotných aktív je veľmi vysoký, a to z dôvodu rýchleho poklesu hodnoty týchto aktív v prípade finančných ťažkostí podniku. Z tohto dôvodu sa uvádza, že tieto podniky by mali mať nižší podiel cudzieho kapitálu vo

svojej finančnej štruktúre. Viaceré výskumy (napr. ***Balakrishnan, S***. a ***Fox, I.*** [1, s. 3 - 16], ***Miguel, A.*** a ***Pindado, J***. [19, s. 77 – 99]) potvrdili, že podniky, ktoré majú vyšší objem nehmotných aktív, majú nižšiu úroveň pákového efektu.

Vo všeobecnosti v rámci majetku podniku a konkrétnych zdrojov financovania tohto majetku by mali byť akceptované dve základné pravidlá, a to:

- *zlaté pravidlo financovania* – podľa ktorého by mali byť kryté jednotlivé zložky majetku zdrojmi, ktoré by mal mať podnik k dispozícii minimálne do doby, pokiaľ bude daná zložka majetku v podniku viazaná,
- *zlaté bilančné pravidlo* – toto pravidlo vyžaduje, aby bol majetok, ktorý je v podniku viazaný dlhodobo, krytý zdrojmi, ktorý má podnik k dispozícii trvalo alebo dlhodobo (ide o tzv. konsolidované finančné zdroje) a krátkodobý majetok môže byť financovaný aj krátkodobými zdrojmi.

Rozhodnutia o podiele cudzieho kapitálu na celkovom kapitále podniku sú ovplyvnené aj dosahovanými výsledkami podniku v oblasti zisku a peňažných tokov. Podniky si môžu dovoliť vyšší podiel cudzieho kapitálu na celkovom kapitále v prípade, že dosahujú ***vyšší a stabilnejší zisk***, ktorý je predpokladom menšieho rizika, že si nebudú plniť dlhovú službu (t.j. nebudú platiť úroky, resp. splácať istinu dlhu). Vývoj podnikového zisku ako aj jeho výkyvy sú ovplyvnené pôsobením dvoch významných faktorov:

- stabilitou dosahovaných tržieb,
- vývojom nákladov podniku – pôsobia na prevádzkovú páku, platí, že čím je podiel nákladov vyšší, tým viac je potrebné využívať prevádzkovú kapacitu, aby podnik dosiahol bod zvratu [29, s. 97].

To, či bude alebo nebude podnik schopný plniť svoje záväzky, závisí nielen od úrovne a stability zisku, ale aj od dostupnosti pohotových peňažných prostriedkov, teda od ***úrovne a stability cash flow*** [13, s. 309]. Môže sa totiž stať, že napriek vysokej úrovni vykazovaného zisku podnik jednoducho nebude mať dostatok voľných peňažných prostriedkov na zaplatenie úrokov a poplatkov súvisiacich s dlhom. V prípade, že podniky nie sú schopné dlhodobo generovať dostatočnú úroveň hotovosti, môže sa stať, že sa dostanú do platobnej neschopnosti. Preto je dôležité, aby sa dostatočná pozornosť pri rozhodovaní o podiele dlhu vo finančnej štruktúre podniku venovala nielen predpokladanej výške zisku, ale aj odhadom peňažných tokov.

Dôležité prvkom pri voľbe konkrétnych zdrojov financovania podniku je ***snaha o udržanie kontroly nad podnikom***. Pri získavaní zdrojov financovania môžeme identifikovať dve záujmové skupiny a od nich odvodené práva týchto skupín na riadení spoločnosti:

- *investori* - subjekty poskytujúce vlastný kapitál podniku prostredníctvom nákupov akcií spoločnosti, ak ide o vlastníkov prioritných akcií, nemajú právo podieľať sa na riadení spoločnosti, avšak v prípade, že nedostanú vyplatené sľúbené dividendy niekoľko rokov za sebou, nadobúdajú toto právo a môžu sa podieľať na hlasovaní spoločnosti.
- *veritelia* - subjekty dočasne poskytujúce svoj kapitál, dočasne poskytnú svoj voľný kapitál a majú právo na vrátenie požičanej sumy a na úroky ako odmenu za požičané zdroje, nemajú však právo podieľať sa na riadení spoločnosti.

Manažment podniku radšej volí pri financovaní podniku cudzie zdroje a ak už nemôže získať cudzie zdroje, volí financovanie prostredníctvom prioritných akcií pred kmeňovými. Je to z toho dôvodu, že manažment v tomto prípade nestráca kontrolu nad riadením podniku [14, s. 168].

Všetky predchádzajúce faktory významne vplývajú na rozhodnutia o voľbe finančnej a kapitálovej štruktúry, nesmieme však zabudnúť na ľudský faktor a na to, že konečné rozhodnutie ohľadne podielu vlastného a cudzieho kapitálu na celkovom kapitáli podniku urobí manažment podniku. Preto dôležitým faktorom je ***charakteristika manažmentu***

podniku [2] – odlišnosti manažmentu podnikov v ich skúsenostiach, úsudkoch, zručnostiach, motivácii a i. spôsobujú, že manažéri vyhodnocujú a vnímajú rovnaké riziko odlišne, čo má zároveň vplyv aj na ich rozhodnutia týkajúce sa podielu cudzieho kapitálu na celkovom kapitále podniku, ktorý sú ochotný akceptovať. Preto kapitálová štruktúra podnikov je ovplyvnená aj takými faktormi, ako sú vek, skúsenosti, ambície, konzervativizmus a postoje manažérov podniku.

VÝSKUMY VPLYVU VYBRANÝCH FAKTOROV NA FINANČNÚ A KAPITÁLOVÚ ŠTRUKTÚRU MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV

Pôsobenie vplyvu vyššie uvedených faktorov na finančnú a kapitálovú štruktúru bolo a stále je predmetom záujmu viacerých domácich i zahraničných odborníkov. Tieto výskumy nie sú starých dát – prvé, týkajúce sa tejto oblasti finančného riadenia malých a stredných podnikov, sa začali objavovať v zahraničnej literatúre pred dvoma desaťročiami, na Slovensku sa zameriava pozornosť na túto oblasť iba posledných desať rokov. Štúdie uskutočnené v domácich i zahraničných podmienkach prinášajú cenné informácie o vplyve vybraných faktoroch na finančnú a kapitálovú štruktúru podnikov.

Pomerne rozsiahlu analýzu kótovaných i nekótovaných podnikov desiatich západoeurópskych krajín uskutočnila ***Jõeveer, K.*** [11] a dosiahnuté výsledky prezentovala v práci *What Do We Know about the Capital Structure of Small Firms?* Autorka zisťovala vplyv súbežného pôsobenia špecifických podnikových, inštitucionálnych a makroekonomických faktorov na kapitálovú štruktúru malých a stredných podnikov. Výsledkom analýzy je, že hlavne malé a nekótované podniky sú ovplyvnené faktormi krajiny – tieto faktory vysvetľujú viac ako 50 % zadlženosti nekótovaných podnikov. Z dostupných zistení vyplýva, že nekótované podniky majú väčšie finančné obmedzenia ako v prípade kótovaných firiem a pri voľbe kapitálovej štruktúry sú podstatnejšie ovplyvnené faktormi na úrovni krajiny než špecifickými podnikovými faktormi.

Jedným z najrozsiahlejších a najucelenejších výskumov, ktoré sa uskutočnili priamo na vzorke malých a stredných podnikov, je štúdia *Capital Structure in European SMEs – An analysis of firm- and country specific variables in determining leverage* autorov ***Jensen, N. S.*** a ***Uhl, F. T.*** [10] Výskum sa zameriava na skúmanie vplyvu špecifických faktorov krajiny (tie, ktoré súvisia s vývojom makroekonomického prostredia, so správou a riadením spoločnosti a s finančným prostredím) a špecifických faktorov podniku (veľkosť podniku, ziskovosť, vek podniku, nedlhový daňový štít a i.) na kapitálovú štruktúru európskych malých a stredných podnikov. Autori svoju pozornosť zamerali na podniky 24 krajín Európy (takmer 160 000 malých a stredných podnikov), pričom podniky týchto krajín zlúčili a rozdelili do dvoch regiónov – podniky krajín západnej Európy a podniky krajín východnej Európy (v pozorovanej vzorke bolo zahrnuté aj Slovensko a okolité štáty Česká republika, Poľsko a Maďarsko). Pri skúmaní vplyvu vybraných faktorov na kapitálovú štruktúru a na pákový efekt malých a stredných podnikov sa autori utvrdili už vo vopred zistených poznatkoch, že podniky vo vzorke východných krajín majú nižšiu úroveň pákového efektu ako v prípade vzorky západnej a existuje tzv. finančná medzera (deficit financovania). Ako autori uvádzajú, táto nižšia úroveň pákového efektu nie je spôsobená nižším záujmom o dlhové financovanie, ale skôr nižšou dostupnosťou úverov pre malé a stredné podniky v tomto regióne. Prínosom tejto štúdie je zistenie, že medzi špecifickými inštitucionálnymi faktormi a pákovým efektom malých a stredných podnikov je evidentný vzťah, z čoho vyplýva, že vládne politiky jednotlivých krajín by mali začať reformy namierené na výrazné zlepšenie podnikateľského prostredia pre malé a stredné podniky.

Účinky vybraných determinantov na finančnú a kapitálovú štruktúru podnikov skúmali autori ***Daskalakis, N.*** a ***Psillaki, M.*** [4] vo svojej práci *Do country or firm factors*

explain capital structure? Evidence from SMEs in France and Greece. Autori analyzovali vplyv vybraných faktorov na finančnú a kapitálovú štruktúru podnikov v oboch krajinách a zisťovali, či existuje rozdiel medzi týmito štruktúrami, a teda či ovplyvňujú finančnú a kapitálovú štruktúru podnikov aj špecifické faktory tej – ktorej krajiny. Výsledky ich práce poukazujú na to, že malé a stredné podniky v oboch krajinách vykazujú určité podobnosti vo voľbe kapitálovej štruktúry. Podľa autorov je to spôsobené najmä tým, že obe krajiny majú rovnaký systém práva (kontinentálny/európsky systém práva), z čoho tieto podobnosti pramenia. Vysvetlenie podobnosti v determinantoch kapitálovej štruktúry ponúkajú aj trendy v oblasti regulácie bankového systému ako súčasť európskeho konvergenčného procesu. Na základe výsledkov svojej práce autori dedukujú, že rozdiely v kapitálových štruktúrach podnikov týchto dvoch krajín sú v prevažnej miere spôsobené skôr vplyvom špecifických faktorov podniku než faktorov krajiny.

Vplyvom odvetvia na kapitálovú štruktúru malých a stredných podnikov sa zaoberali ***Hall, G.***, ***Hutchinson, P.*** a ***Michaelas, N.*** [8] vo svojej štúdii *Industry Effects on the Determinants of Unquoted SMEs Capital Structure.* Autori v práci testovali vplyv vybraných determinantov (ziskovosť, rast, štruktúra aktív, vek podniku a veľkosť podniku) na kapitálovú štruktúru 3 500 nekótovaných malých a stredných podnikov a zisťovali, či existujú významné rozdiely medzi jednotlivými odvetviami. Jedným zo záverov výskumu bolo, že medzi finančnou a kapitálovou štruktúrou podnikov nachádzajúcich sa v rôznych odvetviach existujú významné rozdiely na základe čoho vyvodzujú záver, že odvetvie, resp. odbor pôsobenia podnikov je významným determinantom pri voľbe finančnej a kapitálovej štruktúry podniku.

Analýzou vplyvu životného cyklu podniku na voľbu finančnej štruktúry v podmienkach českých malých a stredných podnikov sa zaoberal ***Konečný, Z.*** [15] Do výskumu bolo zahrnutých päťdesiatich českých malých a stredných podnikov (zo vzorky podnikov boli vylúčené tie, ktoré nemali za sebou určitú históriu a tie, ktoré sa nachádzali ešte iba vo fáze založenia) z oblasti automobilového priemyslu. Autor skúmal finančnú štruktúru podnikov v závislosti od fázy životného cyklu podniku (fáza životného cyklu každého podniku bola stanovená podľa metodiky *Marca Reinersa*, teda ako priemerná percentuálna zmena troch veličín, a to majetku, cash flow a obratu podniku). Autor svojim výskumom preukázal, že podniky nachádzajúce sa v rôznej fáze svojho životného cyklu, vykazujú odlišnosti vo svojej finančnej štruktúre. Zároveň zistil, že hospodárska kríza spôsobila zníženie zadlženosti všetkých malých a stredných podnikov, pričom najmenej zadlžené boli podniky v stabilizačnej fáze, ktoré mali aj najvyšší podiel interných zdrojov.

V domácej literatúre sa stretávame s výskumami finančnej a kapitálovej štruktúry slovenských podnikov vo viacerých prácach. Jedným zo skorších výskumov faktorov, ktoré pôsobia na mieru zadlženosti slovenských podnikov, uskutočnila ***Polavková, J.*** [22]. Hoci objektom jej výskumu boli slovenské priemyselné akciové spoločnosti, nachádzame tu aj poznatky o zadlženosti malých a stredných podnikov. Autorka na základe výsledkov jej výskumu zistila, že medzi veľkosťou podniku a mierou zadlženosti existuje pozitívny vzťah. Autorka interpretuje tieto výsledky prostredníctvom diverzifikácie hospodárskej činnosti podnikov – väčšie podniky majú svoju činnosť diverzifikovanú viac ako menšie podniky, čím sa znižuje riziko, že sa dostanú do finančných problémov, a preto majú väčšie podniky väčšiu šancu získať úver a viac sa zadlžiť. Ako zároveň autorka uvádza, finančná situácia malých podnikov na Slovensku v oblasti možnosti získavania cudzích zdrojov je veľmi zlá.

Kapitálovou štruktúrou malých a stredných podnikov v domácich podmienkach sa zaoberá aj ***Hrabovská, Z***. [9]. Na základe vzorky 44 slovenských malých a stredných podnikov (z analýzy boli vylúčené mikropodniky) s hlavným predmetom podnikania priemyselná výroba skúmala pomocou regresnej analýzy vplyv vybraných determinantov na kapitálovú štruktúru malých a stredných podnikov. Analýza sa zameriavala na zisťovanie

závislosti zadlženosti podnikov od vybraných nezávislých premenných, medzi ktoré autorka vzhľadom na obmedzenia vychádzajúce z údajovej základne výskumu zaradila nasledujúce premenné – veľkosť podniku, ziskovosť, štruktúra aktív (meraná zmenou aktív), rastové príležitosti a riziko. Na základe analýzy vyplynulo, že kapitálovú štruktúru malých a stredných podnikov na Slovensku ovplyvňuje v najväčšej miere štruktúra aktív (ktorá má na zadlženie podniku negatívny vplyv) a rastové príležitosti (majú pozitívny vplyv na zadlženie podniku). Naopak veľkosť podniku, riziko a ani faktor času neovplyvňujú kapitálovú štruktúru malých a stredných podnikov. Jedným zo záverov uskutočnenej analýzy bolo, že malé a stredné podniky by sa vzhľadom na negatívny vplyv ziskovosti na zadlženosť podniku mali viac zameriavať na využívanie vlastných zdrojov financovania.

Analýze vplyvu determinantov kapitálovej štruktúry sa venovala aj autorka **Kanderová, M.** [12] Hoci sa jej výskum prioritne nezameriava na malé a stredné podniky, súčasťou jej výskumu bolo aj zisťovanie závislosti medzi zadlženosťou podniku a jeho veľkosťou. Autorka predpokladala, že veľkosť podniku má pozitívny vplyv na zadlženosť podniku, t.j. s veľkostným rastom podniku dochádza aj k zvyšovaniu miery zadlženosti podniku. Okrem tohto faktora skúmala aj závislosť zadlženosti od ďalších šiestich premenných (jedinečnosť riziko, štruktúra aktív, nedlhový daňový štít, rastové príležitosti a ziskovosť). Výsledky práce poukazujú na kladný vzťah medzi veľkosťou podniku a mierou zadlženosti (väčšie podniky vykazujú vyššiu mieru zadlženosti), čo autorka vysvetľuje vyššími transakčnými nákladmi malých podnikov pri emisii dlhu ako pri emisii dlhu väčšími podnikmi.

ZÁVER

Ako naznačili mnohé výskumy, je zrejmé, že vplyv špecifických faktorov podniku, odvetvových faktorov ako aj špecifických faktorov krajiny na finančnú a kapitálovú štruktúru podnikov je evidentný a pri skúmaní a hľadaní optimálnej kapitálovej štruktúry podnikov musia brať podniky do úvahy všetky tieto faktory. Spomínané výskumy, najmä čo sa týka vplyvu makroprostredia na finančnú a kapitálovú štruktúru podnikov, sa však väčšinou zameriavajú na skúmanie vplyvu týchto faktorov na veľké podniky. Preto vidíme v tejto oblasti priestor pre skúmanie uvedených faktorov v malých a stredných podnikov, nakoľko empirické štúdie potvrdzujú, že malé a nekótované podniky sú v podstatne väčšej miere ovplyvnené faktormi krajiny ako podniky veľké.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1.] BALAKRISHNAN, S. – FOX, I. 1993. Assets Specificity, Firm Heterogeneity and Capital Structure. In *Strategic Management Journal*. ISSN 1097-0266, 1993, vol. 14, p. 3 – 16.

[2.] BRIGHAM, E. F. – GAPENSKI, L. C. 1998. Financial *Management Theory and Practice.* New Delhi: Atlantic Publishers and Distributors. [online]. [cit. 15.10.2012]. Dostupné na internete:<http://books.google.sk/books?id=wLix9OceP3MC&pg=PA79&lpg=PA79&dq= capital+structure+financial+freedom&source=bl&ots=v-RYbxjcdS&sig=HTDIn-Ua_qB8P gdyWi1j-4j48ac&hl=sk&sa=X&ei=aPxrUKPOMomI4gT9sIGQBw&ved=0CD0Q6AEwAw #v=onepage&q=capital%20structure%20financial%20freedom&f=false>

[3.] CLAYMAN, M. R. – FRIDSON, M. S. – TROUGHTON, G. H. 2008. *Corporate Finance. A Practical Approach.* New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2008. ISBN 978-0-470-19768-4.

[4.] DASKALAKIS, N. – PSILLAKI, M. 2008. Do country or firm factors explain capital structure? Evidence from SMEs in France and Greece. In *Applied Financial Economics*. ISSN 0960-3107, 2008, vol. 18, iss. 2, p. 87–97.
[5.] DEMIRGÜC – KUNT, A. – MAKSIMOVIC, V. 1998. Law, Finance, and Firm Growth. In *The Journal of Finance.* ISSN 0022-1082, 1998, vol. 53, no. 6, p. 2107-2137.
[6.] FETISOVOVÁ, E. – HUCOVÁ, E. – NAGY, L. – VLACHYNSKÝ, K. 2012. *Aktuálne problémy financií malých a stredných podnikov*. Bratislava: EKONÓM, 2012. 89 s. ISBN 978-80-225-3366-9.
[7.] GURUSAMY, S. 2009. *Financial Services and System*. New Delhi: Tata McGraw – Hill, 2009. 35 s. ISBN 978-0-07-015335-6.
[8.] HALL, G. - HUTCHINSON, P. – MICHAELAS, N. 2000. Industry Effects on the Determinants of Unquoted SMEs Capital Structure. In *International Journal of the Economics of Business*. ISSN 1357-1516, 2000, vol. 7, no. 3, p. 297 – 312.
[9.] HRABOVSKÁ, Z. 2007. Analýza vplyvu vybraných determinantov kapitálovej štruktúry na vzorke malých a stredných podnikov v Slovenskej republike. In *Acta academica karviniensia*. ISSN 1212-415X, 2007, č. 1, s. 59 – 71.
[10.] JENSEN, N. S. – UHL, F. T. *Capital Structure in European SMEs – An analysis of firm- and country specific variables in determining leverage*. [online]. [cit. 13. 9. 2012]. Dostupné na internete: <http://pure.au. dk/portal-asb-student/files/3244/Capital_Structure_in_European _SMEs.pdf> .
[11.] JÕEVEER, K. 2005. *What Do We Know about the Capital Structure of Small Firms?* WORKING PAPER SERIES. Prague: CERGE-EI, 2005. 21 - 22 p. ISBN 80-7343-077-0.
[12.] KANDEROVÁ, M. 2003. Zhodnotenie vplyvu determinantov kapitálovej štruktúry na vzorke podnikov v Slovenskej republike. In *E + E. Ekonomie a amangement*. ISSN 1212-3609, 2003, roč. 6, č. 3, s. 36 – 43.
[13.] KAPIL, S. 2011. *Financial Management*. India: Dorling Kindersley Pot, 2011. 309 s. ISBN 978-81-317-3165-9.
[14.] KHAN, M. Y. – JAIN, P. K. 2007. *Financial Management. Text, Problems and Cases.* New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing, 2007. 16.8 s. ISBN 0-058340-4.
[15.] KONEČNÝ, Z. 2011. Životní cyklus podniku a vliv na volbu finanční struktury. In *Trendy ekonomiky a manažmentu*. ISSN 1802-8527, 2011, roč. 5, č. 8, s. 27 – 38.
[16.] KRÁĽOVIČ, J. – HYRÁNEK, E. – SOCHOR, M. 2004. Prístupy slovenských podnikov k optimalizácii kapitálovej štruktúry a k tvorbe finančného plánu. In *Ekonomika a manažment*. ISSN 1336-3301, 2004, roč. 1, č. 2, s. 7 – 16.
[17.] KRÁĽOVIČ, J. – VLACHYNSKÝ, K. 2006. *Finančný manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2006. 138 s. ISBN 80-8078-042-0.
[18.] KRIŠTOFÍK, P. 2006. Niektoré aspekty finančného rozhodovania vo finančnej teórii a v praxi. In *Acta Aerrarii Publici.* ISSN 1336-8818, 2006, roč. 3, č. 2, s. 131.
[19.] MIGUEL, A. – PINDADO, J. 2001. Determinants of capital structure – new evidence from Spanish panel data. In *Journal of Corporate Finance*. ISSN 1540-6261, 2001, vol. 7, iss. 1, p. 77 – 99.
[20.] MITTAL, R. K. 2006- 07. *Management Accounting and Financial Management*. New Delhi: V. K. Enterprises, 2006- 07. 399 s. ISBN 81-87140-74-7.
[21.] PALANIVELU, V. R. 2007. *Accounting for Management*. New Delhi: LAXMI PUBLICATIONS LTD., 2007. 431 s. ISBN 9788131801192.
[22.] POLAVKOVÁ, J. 2000. Faktory pôsobiace na mieru zadlženosti slovenských podnikov. In *Ekonomický časopis.* ISSN 0013-3035, 2000, roč. 48, č. 3, s. 357.
[23.] RASTOGI, M. K. 2010. *Financial Management. A Planning And Control Approach*. New Delhi: University Science Press, 2010. 16 s. ISBN 978-9380386201.

[24.] SINGLA, R. K. 2008 – 09. *Business Studies*. New Delhi: V. K. Enterprises, 2008 – 09. 298 s. ISBN 81-87139-67-6.
[25.] SIVÁK, R. – MIKÓCZIOVÁ, J. 2005. *Teória a politika kapitálovej štruktúry a majetkovo finančnej stability podnikateľských subjektov.* Bratislava: EKONÓM, 2005. 41 s. ISBN 80-225-2022-5.
[26.] SWANSON, Z. – SRINIDHI, B. - SEETHARNMAN, A. 2003. *The Capital Structure Paradigm. Evolution of Debt / Equity Choices.* USA: Praeger Publishers, 2003. 10 s. ISBN 1-56720-616-6.
[27.] VALACH, J. 2006. *Investiční rozhodování a dlhové financování*. Praha: Ekopress, 2006. 288 s. ISBN 80-86929-01-9.
[28.] VERNIMMEN, P. – QUIRY, P. – DALLOCCHIO, M. – LE FUR, Y. – SALVI, A. 2011. *Corporate Finance: Theory and Practice.* UK: John Wiley & Sons, Inc., 2011. ISBN 978-1-119-97558-8. 694 s.
[29.] VLACHYNSKÝ, K. a kol. 2009. *Podnikové financie*. Bratislava: Iura Edition, 2009. 97 s. ISBN 978-80-8078-258-0.

SÚČASNÝ STAV PROCESNÉHO MANAŽMENTU V ORGANIZÁCIÁCH BANKOVÉHO SEKTORA V SR

THE CURRENT STATE OF PROCESS MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION BANKING SECTOR IN SLOVAKIA

Miroslava Katonová[1]

KEY WORDS: process management, stages of implementation, processes, banking sector

JEL Klasifikácia: E 21, M13

ABSTRACT

The process management in recent years has become an integral part of management practice all aspects of the economy, as alternative to the traditional, functional management. It brought a whole new perspective on the functioning of the organization and on satisfying of its customers. The process improvement has become the main goal of each banking organization. In the current conditions for the organizations of the banking sector is very important to effectively manage processes, to achieve of performance improvement and thus to create a large potential for their continuous improvement.

ÚVOD

Dnešná doba je charakteristická neustálymi zmenami. Kto chce byť úspešný, musí „bežať rýchlejšie“ ako zmeny v jeho okolí. Časy istôt sú už minulosťou. Z uvedeného je možno usúdiť, že čas postupne „tlačí“ na rýchlosť zmien, ale taktiež núti k zamysleniu, o čo všetko by naša spoločnosť bola ukrátená, ak by nepripustila radikálnu zmenu v myslení, resp. posudzovaní toho, čo je alebo nie je reálne. Procesný manažment sa v posledných rokoch stal neoddeliteľnou súčasťou manažérskej praxe všetkých oblastí ekonomiky, ako alternatíva k tradičnému, funkčnému riadeniu. Priniesol úplne nový pohľad na fungovanie organizácie a na uspokojovanie

[1] Ing. Miroslava Katonová, e-mail: mkatonova@vub.sk, školiteľ: doc. Ing. Emília Papulová, CSc., Katedra manažmentu

potrieb jej zákazníkov. Zlepšovanie procesov sa stalo hlavným cieľom každej organizácii bankového sektora.

Zavádzanie procesného riadenia do organizácií bankového sektora môže mať rôzne podoby. Napriek nespornej výhode odbremenenia sa od zaužívaných zvyklostí a postupov, ktorú so sebou prináša radikálny prístup k implementácii procesného manažmentu je tento prístup, najmä v organizáciách bankového sektora, skôr utópiou než realizovateľným plánom. Oveľa pravdepodobnejšou cestou adoptovania si procesného pohľadu na fungovanie organizácie v bankovom sektore a v neskorších fázach aj procesného riadenia, je cesta postupnej implementácie. Organizácia v takom prípade nasleduje jednotlivé stupne od pochopenia procesov v organizácii cez ich meranie a zmeny až po vytvorenie celku, ktorý možno nazvať procesne orientovanou organizáciou. Zatiaľ čo radikálny prístup sa snaží k tomuto vysoko položenému cieľu dostať pomocou rýchlovýťahu, postupná implementácia má pred sebou schodisko, ktoré musí krok po kroku zdolať. Rýchlosť, akou jednotlivé organizácie po týchto schodoch kráčajú a aj poschodie, na ktorom sa zastavia, zvyknú byť rôzne a závisia od viacerých faktorov. Najdôležitejším z nich je podpora top manažmentu organizácie – čím je podpora vyššia, tým rýchlejšie bude organizácia jednotlivé schody zdolávať. Bez zanietenej skupiny vrcholových manažérov je implementácia procesného riadenia v plnom rozsahu prakticky neuskutočniteľná. Druhým významným faktorom je veľkosť organizácie, od ktorej sa odvíja množstvo finančných prostriedkov využiteľných pri zavádzaní tohto typu zmien. Preto nielen rýchlosť implementácie, ale aj stupeň jej dosiahnutia priamo závisia od zdrojov, ktoré je organizácia schopná a ochotná uvoľniť.

Cieľom tohto príspevku je analyzovať stupne, ktoré môže organizácia v bankovom sektore počas implementácie procesného riadenia dosahovať. Je potrebné zdôrazniť, že sa jedná o vývojové štádiá, v ktorých sa môže procesný manažment v tej – ktorej organizácii nachádzať. Nejde teda o zoznam krokov potrebných k dosiahnutiu statusu „procesná organizácia“. Našou snahou je skôr definovať úrovne „dospelosti“ procesného systému riadenia. Pre porovnanie teoretických východísk s praxou sme vytvorili a rozdistribuovali dotazník, ktorého respondentmi boli senior manažéri finančných inštitúcií v bankovom sektore pôsobiacich v Slovenskej republike. S niektorými z nich sme o problematike viedli aj osobný rozhovor. Podstatou dotazníka a pohovoru bolo overiť stav, v ktorom sa orientácia na procesy a ich riadenie nachádza v bankovom sektore SR. Vyhodnotenie týchto dotazníkov bude uvedené v závere príspevku.

STUPNE IMPLEMENTÁCIE PROCESNÉHO MANAŽMENTU V BANKOVOM SEKTORE

Pochopenie procesov v organizácii je prvým, kľúčovým krokom k implementácii procesného riadenia. Samotné uvedomenie si fungovania organizácie z hľadiska procesov býva veľmi problematické. Organizácie často necítia potrebu meniť doteraz zaužívané praktiky, v horšom prípade o procesnom systéme riadenia vôbec nevedia. Prvotný impulz k zmene pohľadu tak vôbec nemusí vyjsť z vnútorného prostredia organizácie. Problematiku procesov môže do organizácie priniesť napríklad externá audítorská firma. Organizácia je takýmto spôsobom nepriamo vtiahnutá do prvého stupňa implementácie procesného manažmentu. Samozrejme, že

nie všetky organizácie pristupujú k zavádzaniu procesnej orientácie pasívne. Iniciatívu v tomto smere môže vyvinúť manažment organizácie, ktorý chce mať prehľad o svojom fungovaní, prípadne interný audit, ktorý sa snaží o identifikáciu možných rizík.

Analýza súčasného stavu procesov

Vo fáze analýzy súčasného stavu procesov ide najmä o základné pochopenie fungovania konkrétnych činností, o ktoré je záujem zo strany iniciátora – či už je s ním externý audit, interný audit, manažment organizácie alebo niekto iný. Nevenuje sa pozornosť všetkým procesom, dokonca ani na jednotlivé procesy sa nenazerá z pohľadu „end-to-end“. Cieľom je popísať, ako by mali byť dané činnosti vykonávané, aby sa predišlo chaosu pri ich uskutočňovaní. K tomuto účelu slúžia najmä rôzne interné predpisy a normy, ktoré slovne popisujú spôsob fungovania jednotlivých činností v rámci organizácie. Možno povedať, že sa jedná o stanovenie „pravidiel hry“, aby každý, kto sa na vykonávaní týchto činností podieľa, vedel, čo má robiť. V niektorých organizáciách môžu mať podobu schematického zakreslenia a dalo by sa teda hovoriť o mapovaní činností, jedná sa však skôr o sprehľadnenie slovného popisu. V žiadnom prípade nemožno v tejto fáze hovoriť o riadení procesov.

Mapovanie procesov

Na rozdiel od prvého stupňa, ktorý predstavoval akýsi nultý stupeň implementácie procesného riadenia, mapovanie procesov už vychádza z konkrétnych interných potrieb organizácie a k identifikácii a pochopeniu procesov sa pristupuje aktívnym spôsobom. Dôvody, ktoré vedú k zvýšenej aktivite v oblasti procesnej orientácie, súvisia väčšinou s nespokojnosťou s výstupmi organizácie. Nespokojnosť môže prichádzať od zákazníkov tak vo forme nedostatočnej kvality výstupov ako aj oneskorených lehôt pri spracovaní úveru, prípadne môže byť spôsobená konkurenčným prostredím, kedy výstupy konkurentov uspokojujú potreby a očakávania zákazníkov lepšie, než výstupy organizácie a to môže spôsobiť zníženie predaja prípadne úbytok zákazníkov. Okrem negatívnych dôvodov môže organizácia pristúpiť k mapovaniu procesov aj za účelom zvýšenia svojej konkurencieschopnosti, kedy aktívne hľadá slabé miesta procesu za účelom jeho zefektívňovania, zvyšovania kvality výstupu, atď.

Organizácie sa v prípade negatívnych dôvodov snažia identifikovať príčiny, ktoré viedli k nepriaznivému stavu, ak sa jedná o pozitívne motívy, hľadajú sa príležitosti pre zlepšenie. Jedným zo spôsobov identifikácie nedostatkov je podrobnejšia analýza činností v organizácii. Dochádza k mapovaniu aktivít, ktoré sú považované za kľúčové pri tvorbe výstupu. Východiskom pre mapovanie môžu byť slovné popisy činností. Pracovníci zodpovední za mapovanie si na ich základe vytvoria určitú predstavu o fungovaní skúmaných činností. Následne vykonávajú rozhovory s vedúcimi pracovníkmi funkčných jednotiek, podieľajúcich sa na tvorbe výstupu. Výsledkom rozhovorov by malo byť zostavenie procesnej mapy s jasne identifikovanými vstupmi a výstupmi procesu, jeho účastníkmi, ako aj aktivitami, ktoré vykonávajú. V porovnaní s predchádzajúcou fázou je skúmanie jednotlivých činností podrobnejšie.

Procesná mapa[2] je podrobená analýze, ktorej výsledkom by malo byť označenie problematických miest v procese. Napriek tomu, že v tomto prípade už hovoríme o procesoch, skúmanie v rámci organizácie stále nefunguje na báze „end-to-end“. Keďže primárnym cieľom v tejto fáze je identifikovať slabé miesta, prípadne oblasti, ktoré predstavujú možnosti na zlepšenie výkonu či efektívnosti daného procesu, neskúma sa jeho prepojenie s ostatnými procesmi. Pozornosť sa sústreďuje na konkrétny proces, prípadne len niektoré jeho časti. V tomto štádiu implementácie tiež nie je možné hovoriť o celopodnikovej iniciatíve. Skôr sa jedná o zavedenie procesného pohľadu na kľúčové aktivity organizácie za účelom marginálneho zlepšenia konkrétnych procesov v niektorej časti organizácie.

Systematické meranie procesov

Systematické meranie procesov predstavuje prvý stupeň implementácie, v ktorom môžeme hovoriť už o manažmente procesov. Organizácie, ktoré dosiahli túto úroveň, majú kompletne zmapované svoje procesy – od kľúčových, cez podporné až po manažérske. Mapovanie nie je sporadické, ale vykonáva sa pravidelne a procesné mapy sa udržiavajú aktuálne. Dostupná je procesná štruktúra celej organizácie, jednotlivé procesy sú vsadené do kontextu. Pri mapovaní procesov sa využíva špecializovaný softvér, ktorý okrem vytvorenia grafickej podoby jednotlivých procesov dokáže s procesnou mapou ďalej pracovať. Hovoríme o tzv. „AS IS“ modelovaní procesov v organizácii. Okrem skúmania atribútov jednotlivých procesov sa teda analyzuje aj ich vzájomné prepojenie. Mapovanie procesov na tejto úrovni je veľmi náročné na čas i na zdroje organizácie či už finančné, alebo ľudské. Vyžaduje si to tréning zodpovedných pracovníkov, zakúpenie špecializovaného softvéru či vyčlenenie ľudských zdrojov organizácie, ktoré sa budú na plný úväzok venovať mapovaniu procesov.

V tomto kroku sa okrem precízneho mapovania pristupuje takisto k meraniu procesov. Pre vybrané procesy sú podľa rozhodnutia manažmentu organizácie definované key performance indicators[3] (KPIs), ktoré popisujú buď jednotlivé časti vybraných procesov, alebo proces ako celok. Efektívnosť, výkonnosť či adaptabilita procesov sa potom na pravidelnej báze vyhodnocujú. Časové intervaly, v ktorých sú dostupné výsledky merania, sa pre jednotlivé procesy, prípadne ich časti, rôznia. Niektoré výkonnostné kritériá je možné sledovať na dennej báze (napríklad počet schválených, zamietnutých alebo stornovaných úverov). Niekedy sú údaje dostupné na dennej báze vyhodnocované v dlhších časových úsekoch, pretože ich sledovanie každých 24-hodín by nemalo veľkú vypovedaciu hodnotu (napríklad prírastok alebo úbytok klientov).
V prípade, že sa organizácia nachádza v tejto fáze implementácie procesného riadenia, je schopná pristupovať aj k radikálnym zmenám svojich procesov. Zatiaľ, čo v predchádzajúcom stupni bolo možné robiť len menšie úpravy, po kompletnom zmapovaní a pochopení procesov nie sú vylúčené ani podstatné zásahy do procesu, ktoré môžu vyústiť až do nahradenia (outsourcing-u) externou organizáciou. Pri čiastočnom zmapovaní procesov nie sú do procesných máp zahrnutí všetci stakeholderi[4]. Mapám tak chýba širší kontext potrebný pre radikálne zmeny v procesoch.

[2] Bližšie pozri: MAJTÁN, M. 2008. *Manažment.* Bratislava : Sprint, 2008. 255 s. ISBN 978-80-89085-72-9.
[3] FIBÍROVÁ, J. – ŠOLJAKOVÁ, L. ***Reporting.*** 3. rozšířené a aktualizované vydání. 2010. Praha : Grada Publishing, a. s., 2010. 10 s. ISBN 978-80-247-2759-2.

[4] Označujú sa tak všetky osoby, skupiny alebo organizácie, ktoré majú vplyv na fungovanie organizácie alebo ich jej aktivity spätne ovplyvňujú. Najbližšími slovenskými ekvivalentmi tohto pojmu sú výrazy „zainteresované subjekty“,

Pri menších „lokálnych“ úpravách procesov, širší kontext nie je väčšinou nevyhnutný. Pre radikálne zmeny je však dôležité brať do úvahy všetkých účastníkov procesu, ako aj ostatných stakeholderov, ktorých by sa zmena mohla akýmkoľvek spôsobom dotknúť.

Operatívne riadenie procesov

V predchádzajúcich stupňoch implementácie procesného riadenia sa organizácia venuje skôr zavedeniu procesného pohľadu na svoje fungovanie. Procesy sú v predošlých stupňoch popisované, mapované a následne dochádza k ich meraniu. Na to, aby sa v organizácii mohlo reálne hovoriť o riadení procesov je potrebné uskutočniť ešte ďalšie kroky. Jedným z nich je automatizácia určitých činností vykonávaných v rámci procesu.

Predtým, než sa pristúpi k nahradeniu pracovnej sily informačnými technológiami je však potrebné vykonať ešte detailnejšie mapovanie procesu, než tomu bolo v predchádzajúcom stupni. Mapujú sa konkrétne úlohy (teda najnižšie úrovne v štruktúre procesov), role (kto vykonáva danú úlohu) i zdroje (čo všetko je potrebné pre vykonanie úlohy). Okrem konkrétnych pracovných pozícií sa teda skúma aj využitie súčasných informačných technológií, počty zamestnancov potrebné pre vykonanie konkrétnej úlohy, atď. Pri automatizácii procesu (resp. jeho časti) je totiž nevyhnutné poznať takýto detail procesných máp, aby bolo možné nielen rozhodnúť o vhodnej technológii, ktorú organizácia využije, ale aj umožniť jej následnú implementáciu.

V tejto fáze sú vybrané procesy transformované do workflow[5]. Workflow, ale aj tok práce, je definovaný technicky ako „neprerušený súbor spojených interakcií medzi ľuďmi a podnikovými informačnými technológiami“[6]. Workflow management je potom „automatizácia toku informácií, ktorá zabezpečí zefektívnenie procesu“[7], využíva sa najmä pri procesoch s častým opakovaním, u ktorých aj mierne zníženie procesných časov môže priniesť organizácii významné časové úspory. Príkladom môže byť žiadosť o úver v banke, kde štandardný postup začína klientovým vyplnením žiadosti na pobočke[8] banky, pokračuje spracovaním údajov pracovníkom banky, atď. Po transformácii do workflow by mohol daný proces vyzerať nasledovne: klient vyplní elektronický formulár na internetovej stránke organizácie a zašle ho jednoduchým stlačením tlačidla. Po príchode informácie do banky nasmeruje workflow žiadosť do systému, ktorý vyhodnotí spôsobilosť klienta. Po obdržaní výsledku požiada o poskytnutie úveru, získa schvaľovacie rozhodnutie, zaktualizuje databázu a spojí informácie (napr. obchodné podmienky, úrokové sadzby, termíny splatnosti atď.) do personalizovaného dokumentu o úvere. Workflow následne automaticky vytvorí e-mailovú správu, v ktorej zašle klientovi dokument o úvere ako prílohu. Klient si dokument o úvere vytlačí, podpíše a pošle do banky. Z takejto transformácie procesu profituje zákazník (ušetrený čas, možnosť vybaviť si úver z pohodlia domova), tak

---

pretože to sú organizácie, skupiny ľudí alebo jednotlivci, ktorí sú nejakým spôsobom zainteresované na fungovaní organizácie.

[5] DOGAČ, A. 1998. *Workflow Management Systems and Interoperability*. Berlin : Springer, 1998. 2 s. ISBN 3-540-64411-3.

[6] ROUSE, W. B. – SAGE, A. P. 2007. *Work, Workflow and Information Systems*. Amsterdam : IOS Press, 2007. 2 s. ISBN 978-1-58603-769-7.

[7] CURRID, CH. 1996. *Reengineering Tool kit: 15 Tools and Technologies for Reengineering Your Organization.* Rocklin : Prima Publishing, 1996. 114 s. ISBN 0-7615-0438-9.

[8] Pobočka komerčnej banky je nižšia organizačná jednotka, ktorá vykonáva základné bankové operácie – sústreďuje sa na prijímanie vkladov a poskytuje bežné druhy úverov.

i banka (šetrenie nákladov na pracovnú silu, redukcia omylov, možnosť spracovať väčšie množstvo úverov, atď.).

Automatické riadenie toku práce teda prináša dve základné výhody. Prvou z nich je odbúranie činností, ktoré nemusí robiť človek. Systém ich vykonáva samostatne, čím sa výrazne skracujú procesné časy a zároveň sa znižujú náklady na pracovnú silu. Druhou je odstránenie chybovosti. V spomínanom príklade by nemohla odísť žiadosť od klienta bez toho, aby boli vyplnené všetky potrebné údaje, čo sa o ručne vypisovaných žiadostiach povedať nedá. Workflow totiž vyžaduje vykonanie všetkých potrebných krokov predtým, než pristúpi k ďalšiemu kroku. Zároveň jasne definuje zodpovednosť za vykonanie úlohy tým, že prácu, ktorú má robiť človek, distribuuje priamo k jej vykonávateľovi.

Simulácia procesov

Simulácia procesov, alebo aj modelovanie záťaže, sa v organizáciách bankového sektora využíva len výnimočne. Predstavuje šancu vypočítať záťaž pri veľkých zmenách počtu operácií a skúma tak prispôsobivosť procesu[9]. Simulácia väčšinou vychádza z podrobných „AS IS“ máp, ktoré boli využívané aj v predchádzajúcom stupni a funguje ako nástroj pre rozpoznanie krízových situácií, ktoré môžu nastať v budúcnosti. V organizáciách, ktoré simuláciu procesov nevyužívajú sa tento stupeň nahrádza prepočtami na konci jednotlivých fáz procesu. V službách je využitie simulácie procesov, v porovnaní s ostatnými organizáciami, značne obmedzená. Možnosti ľudského faktora nie je jednoduché odhadnúť a zväčša ich preverí až samotná situácia. V prípade, že má organizácia procesy transformované do workflow, je možné simuláciu procesov uskutočniť aj priamo na zamestnancoch. Systém totiž dokáže vygenerovať požadovaný počet opakovaní, ktoré musí personál zvládnuť a otestuje tak schopnosti pracovníkov v takmer reálnej situácii vysokej záťaže.

V organizáciách bankového sektora sa modelovanie záťaže (alebo aj „stress testing“) využíva najmä pri masívnych kampaniach, ktoré sprevádzajú spustenie nových, prípadne „oživenie“ existujúcich produktov či služieb. V takýchto prípadoch sa skúma jednak pripravenosť pobočiek i ďalších predajných miest (dostatok pracovných síl, potrebné technologické vybavenie, atď.), ako aj tzv. back office procesov. Modelujú sa rôzne scenáre a analyzuje sa schopnosť procesov na tieto scenáre reagovať.

Optimalizácia procesov

V tomto stupni implementácie sa procesy stávajú plne automaticky riadené. Systém dokáže, na základe vopred definovaných pravidiel, vyhodnotiť očakávanú zmenu a sám ju aj spustí. Pripravujú sa tzv. „AS SHOULD BE“ procesy a vytvára sa tak predpoklad pre optimálny tok. Optimalizácia procesov si vyžaduje ešte podrobnejšie „AS IS“ mapovanie, než je tomu v prípade zavádzania workflow či pri simulácii procesov. Vysoká miera štandardizácie je ďalšou

[9] KRAJČÍOVÁ, M. 2009. *Simulácia procesov*. [cit. 2012.08.29.] Dostupné na internete:
< http://martakrajciova.blogspot.sk/2009/12/riadenie-procesov-spp-as-bratislava.html>.

nevyhnutnou súčasťou vykonávania dynamických zmien v procese. Automatizácia procesu a využitie systému k rozhodovaniu o zmenách je totiž možná iba v prípade, že sa v danom procese vyskytuje nízke percento výnimiek (resp. počet možností, ktoré môžu nastať je pomerne malý). Čím menej štandardný je proces, tým zložitejšia je jeho automatizácia a tým viac sa vyžadujú zásahy ľudského faktora. So zavedením plnej automatizácie procesu súvisí nielen nahradenie samotných pracovníkov vykonávajúcich jednotlivé operácie procesu, ale aj nahradenie prípadne zrušenie nižších úrovní líniového riadenia. „Manažérom" procesu sa totiž v takomto prípade stáva ďalší proces. Dosiahnutie tohto stupňa implementácie procesného riadenia býva zväčša veľmi nákladné, pretože súvisí s masívnym využitím zložitých informačných technológií. Organizácie bankového sektora pristupujú k plnej automatizácii len zriedka.

ZHODNOTENIE SÚČASNÉHO STAVU PROCESNÉHO RIADENIA V BANKOVOM SEKTORE

Vo vyššie uvedenom texte bolo analyzovaných šesť stupňov implementácie procesného riadenia. Prieskum, ktorý bol vykonaný na vzorke bankových organizácií vo forme dotazníkového prieskumu a na základe osobných rozhovorov s manažérmi v niektorých z nich nám naznačil stav, v akom sa procesný manažment nachádza v organizáciách bankového sektora. Na prieskume sa zúčastnilo osem organizácií[10] pôsobiacich v bankovom sektore v Slovenskej republike.

Základný popis a mapovanie procesov v organizácii slúži najmä k pochopeniu fungovania organizácie. „Nultý" stupeň implementácie procesného riadenia, teda slovný popis činností, vykázali takmer všetky organizácie. Iné formy popisu procesov, ako napríklad schematické zobrazenie a procesné mapy vykázalo šesť organizácií. Situácia v týchto organizáciách je teda veľmi podobná, pričom za horné ohraničenie u viacerých z nich možno považovať meranie všetkých procesov, vrátane podporných a manažérskych.

Nástroje, ktoré sa pri mapovaní procesov v týchto organizáciách využívajú, sú naopak skoro identické, čo hovorí o existujúcom štandarde v tejto oblasti. Jedna organizácia označila ako aplikáciu využívanú pri mapovaní procesov software MS Visio. Z popisu tohto produktu vyplýva, že je okrem iného vhodný aj pre zobrazovanie procesných máp. Z pohľadu procesného riadenia je však tento nástroj veľmi limitovaný a nemá pri modelovaní procesov ďalšie využitie (analýza workflow, simulácia procesu, atď.). Tri organizácie z opýtaných využívajú pri mapovaní procesov nástroje, ktoré umožňujú aj ďalšiu prácu s procesnými mapami (ARIS). Ostatné organizácie využívajú iný software, no jeho názov odmietli poskytnúť. Odpovede jednotlivých bankových organizácií naznačujú, že tento stupeň implementácie procesného riadenia vo finančných inštitúciách v bankovom sektore v SR dosahuje vysokú úroveň.

Na otázku, či je mapovanie procesov centralizované, koordinované, alebo plne decentralizované, odpovedali organizácie v pomere 5:3 centralizované : koordinované, plne decentralizované bolo v odpovediach vynechané. Podobne na otázku " Je vo Vašej organizácii medzi manažérskymi rolami definovaná aj rola vlastníka procesu?", odpovedali kladne organizácie v rovnakom

[10] Na prieskume sa zúčastnili bankové organizácie: Tatra banka, a.s., Slovenská Sporiteľňa, a.s., Československá obchodná banka, a.s., Unicredit banka, a.s., OTP banka, a.s., J&T Banka, a.s., a Poštová banka, a.s., VÚB, a. s.

pomere. Tento fakt by mohol hovoriť o reálnej prítomnosti procesnej orientácie. Z osobných rozhovorov so zástupcami jednotlivých bankových organizácií sme dospeli k záveru, že organizácie majú zadefinovaných vlastníkov procesov iba pre časť procesov v organizácii. Post vlastníka procesu tak v organizácii existuje, ale nie je štandardom.

Čo sa týka merania procesov, až päť organizácií uviedlo, že systematickému meraniu podliehajú najčastejšie obchodné procesy, a že všetky procesy sú merané v reálnom čase na dennej báze. Meranie manažérskych a podporných procesov uviedli tri organizácie.

Veľký počet odpovedí bol spôsobený výberom viacerých možností. Z hľadiska odvetvia, v ktorom pôsobia, je takéto vysoké číslo pochopiteľné. V tomto smere sa prax zhoduje s teóriou, ktorá hovorí, že organizácie by sa mali v prvom rade venovať sledovaniu výkonnosti svojich hlavných procesov. Pri analýze odpovedí jednotlivých bankových organizácií neboli zistené výrazné rozdiely. Procesné riadenie využívajú všetky bankové organizácie, ktoré sa na prieskume zúčastnili, rozdielnosť je však v samotnej implementácii.

Jednoznačná zhoda však nastala na poslednú otázku dotazníka, kde bolo jasne preukázané, že všetky bankové organizácie využívajú procesný prístup na sledovanie výkonu a jeho riadenie v reálnom čase. Na základe tohto prieskumu teda možno jednoznačne povedať, že úroveň procesného riadenia v bankovom sektore v SR je na vysokej úrovni.

ZÁVER

Hospodársky vývoj priniesol výrazný posun v prístupe k procesom v organizáciách bankového sektora. Pod nové pohľady k procesnému manažmentu sa podpísal vplyv rôznych faktorov. V súčasných podmienkach je pre organizácie bankového sektora veľmi dôležité zvládnuť procesy efektívne, s dosiahnutím zvyšovania výkonnosti a tým vytvárať rozsiahly potenciál pre ich neustále zdokonaľovanie.

Vedecké štúdie zamerané na výkonnosť organizácií poukazujú na to, že procesy v organizáciách bankového sektora sú zdrojom výkonnosti a jej zvyšovania. Aby procesné riadenie prinieslo adekvátne výsledky, je dôležité, aby organizácia dokázala pri zavádzaní určitého procesu identifikovať a pochopiť jeho atribúty. Významným faktorom pri zvyšovaní výkonnosti organizácie je aj osoba manažéra. Procesné riadenie si vyžaduje jeho stotožnenie sa so zmenami. Zavádzanie procesného riadenia v organizácii môže byť efektívne a prinesie očakávané výsledky vtedy, keď sa spojí proces a jeho zmeny s celkovým myslením organizácie.

LITERATÚRA

- CURRID, CH. 1996. *Reengineering Tool kit: 15 Tools and Technologies for Reengineering Your Organization.* Rocklin : Prima Publishing, 1996. 320 s. ISBN 0-7615-0438-9.
- KRAJČÍOVÁ, M. 2009. *Simulácia procesov*. [cit. 2012.08.29.] Dostupné na internete: < http://martakrajciova.blogspot.sk/2009/12/riadenie-procesov-spp-as-bratislava.html>.

- MAJTÁN, M. 2008. *Manažment.* Bratislava : Sprint, 2008. 424 s. ISBN 978-80-89085-72-9.
- FIBÍROVÁ, J. – ŠOLJAKOVÁ, L. *Reporting*. 3. rozšířené a aktualizované vydání. 2010. Praha : Grada Publishing, a. s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2759-2.
- DOGAČ, A. 1998. *Workflow Management Systems and Interoperability*. Berlin : Springer, 1998. 524 s. ISBN 3-540-64411-3.
- ROUSE, W. B. – SAGE, A. P. 2007. *Work, Workflow and Information Systems*. Amsterdam : IOS Press, 2007. 176 s. ISBN 978-1-58603-769-7.

KOMUNIKÁCIA A JEJ NÁSTROJE VYUŽÍVANÉ V PRACOVNOM PROCESE

COMMUNICATION AND COMMUNIACATION TOOLS IN WORK PROCESSS

Jana Kedrová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Komunikačný nástroj, interná komunikácia, tradičné komunikačné nástroje, e- komunikačné nástroje.

KEYWORDS
Communication tools, internal communication, traditional communiacation tools, e-communication tools.

ABSTRACT

The article is focused to clarify the perception of their communication factory employees. Information is getting towards the employees and vice versa through communication tools that can be divided by many criteria. One of them is the use of communication technologies. Their influence is to the fore, e-communication tools, which largely represent the classical (traditional) communication. This is connected not only with the advent of new communication technologies, as well as the age of the respondents that this surveyed. This assumption was confirmed by a survey conducted.

JEL Klasifikácia: M12, M14

ÚVOD

S komunikáciou sa stretávame nielen v každodennom živote, ale aj v podniku. Dobré fungovanie komunikácie v spoločnosti je pre atmosféru v ňom veľmi dôležité. Prostredníctvom komunikácie si vymieňame informácie so spolupracovníkmi z pracovného, či súkromného života, dostávame inštrukcie od nadriadených, komunikujeme s podriadenými.

Komunikačné nástroje predstavujú základné zložky komunikačného systému a ich úlohou je prenos informácií, správ a procesov, či už v rámci podniku alebo vo vzťahu k jeho okoliu. Môžu sa vymedziť aj ako „špecifické inštrumenty, ktoré podnik v rôznej miere používa vo všetkých vnútropodnikových systémoch na sprostredkúvanie/prenos informácií, správ a komunikačných obsahov nevyhnutných na chod a fungovanie podniku, na komunikovanie pravidiel, noriem a hodnôt podniku tak do vnútra podniku, ako aj do externého prostredia, v ktorom podnik pôsobí, a na ovplyvňovanie myslenia, postojov

[1] Ing. Jana Kedrová, e-mail: jana.kedrova@gmail.com, školiteľ: prof. PhDr. Miroslava Szarková, CSc., Katedra manažmentu

a konania zamestnancov, ako aj ostatných ľudí (zákazníkov, klientov, verejnosti) v záujme uskutočňovania svojich podnikateľských vízií a cieľov.“ [2]

Komunikačný nástroj sa zjednodušene definuje ako integrovaný a vnútorne ekonomicky a psychologicky štruktúrovaný prostriedok prenosu informácií, odkazov a správ v komunikačnom procese.

S využívaním moderných komunikačných prostriedkov sa do popredia dostávajú aj tzv. e-komunikačné nástroje, ktoré do značnej miery dostávajú do úzadia tradičné (klasické) komunikačné nástroje, ktoré boli v podstatnej miere využívané doteraz.

Cieľom príspevku je zistiť, aké komunikačné nástroje sú v podnikoch využívané v súčasnosti, ako sú s komunikáciou v jednotlivých podnikoch spokojní novo prichádzajúci zamestnanci a akým spôsobom by ju navrhovali zlepšiť.

KLASIFIKÁCIA KOMUNIKAČNÝCH NÁSTROJOV

V literatúre sa stretávame s členením komunikačných nástrojov podľa rôznych kritérií a hľadísk. Najčastejšie sa rozdeľujú podľa nasledovných kritérií:[3]

a) Z hľadiska štandardnosti:

Štandardné komunikačné nástroje sú určované administratívno-byrokratickými pravidlami a podnik ich zo zákona musí používať (účtovné výkazy, výročné správy).

Neštandardné komunikačné nástroje si podnik môže vybrať a prispôsobiť si ich na základe svojich potrieb.

b) Z hľadiska formálnosti:

Formálne komunikačné nástroje sú používané formálnym komunikačným systémom a spájajú sa s organizačnou štruktúrou podniku.

Neformálne komunikačné nástroje sa vyznačujú určitou voľnosťou (z dôvodu neupravovania formálnymi predpismi), širším priestorom na komunikovanie postojov a emócii a výraznejším sociálnym a psychologickým postojom.

c) Z hľadiska využitia informačných technológii:

Medzi **tradičné komunikačné nástroje** sú zaradené všetky médiá, ktoré neprenášajú informácie pomocou počítačových technológií.

Moderné komunikačné nástroje využívajú na prenos informácií komunikačné siete založené na počítačovej technike.

d) Z hľadiska priestoru ich aplikácie:

Komunikačné nástroje, ktoré podnik využíva vo vnútropodnikovom komunikačnom systéme – vnútropodnikové komunikačné nástroje.

Komunikačné nástroje, ktoré podnik používa na externú, mimopodnikovú komunikáciu s jednotlivými cieľovými skupinami pohybujúcimi sa na trhu, na ktorom podnik realizuje svoje podnikateľské aktivity a ciele.

Komunikačné nástroje je však možné členiť aj z hľadiska formy komunikácie, teda či sú *založené na ústnej* alebo *písomnej komunikácii.*

---

[2] SZARKOVÁ, M. a kol. 2009. *Metodologické východiská výberu komunikačných nástrojov* v podnikateľských aktivitách malých a stredných podnikov v SR v podmienkach interkultúrneho trhu EÚ. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. 240 s. VEGA 1/4592/07. ISBN 978-80-225-2791-0.

[3] SZARKOVÁ, M. 2008. *Komunikačné nástroje v systéme riadenia podniku.* Bratislava: Ekonóm, 2008. 98 s. ISBN 978-80-225-2525-1.

VÝSLEDKY PRIESKUMU

Prieskum prebiehal anonymne a zúčastnilo sa ho 65 respondentov, ktorých tvorili mladí ľudia do veku 27 rokov (buď čerstvo zamestnaní absolventi VŠ alebo pracujúci študenti VŠ). Teda išlo o ľudí, ktorí sú čerstvo zamestnaní a súčasťou pracovného procesu sú len pár mesiacov, prípadne rokov. Tým, že respondenti sú súčasťou pracovného kolektívu len krátke obdobie, nemuseli sa ešte natoľko začleniť medzi ostatných zamestnancov a odpozorovať celý proces komunikácie v podniku.
Dotazník obsahoval 6 otázok s možnosťou výberu a jednu otvorenú otázku, v ktorej mali respondenti vyjadriť svoj názor.
V prvej otázke sa mali respondenti vyjadriť, ako často sú v spoločnosti, v ktorej krátko pracujú využívané jednotlivé komunikačné nástroje zo strany vedenia danej spoločnosti. Odpovede sú zaznamenané v tabuľke 1.
Podľa výsledkov sú najviac využívanými komunikačnými nástrojmi nástenky, vývesky a internet. Pokyny, smernice a semináre sú podľa respondentov využívané len niekedy alebo málokedy. Zo zistení vyplýva, že väčšina spoločností zostala verná klasickým komunikačným nástrojom, akými sú nástenky a vývesky, ale rovnako sa dostala do popredia aj moderná komunikácia prostredníctvom e-mailu a internetu spoločnosti.

TAB. 1: **Frekvencia využívania komunikačných nástrojov zo strany vedenia podniku**

		vždy	často	niekedy	málokedy	nikdy
1.	Nástenky, vývesky	22	29	6	8	0
2.	Internet, e-mail	22	28	15	0	0
3.	Noviny, časopisy	0	1	7	18	0
4.	Pokyny, smernice, nariadenia	5	18	27	12	0
5.	Školenia, semináre	3	6	25	15	0

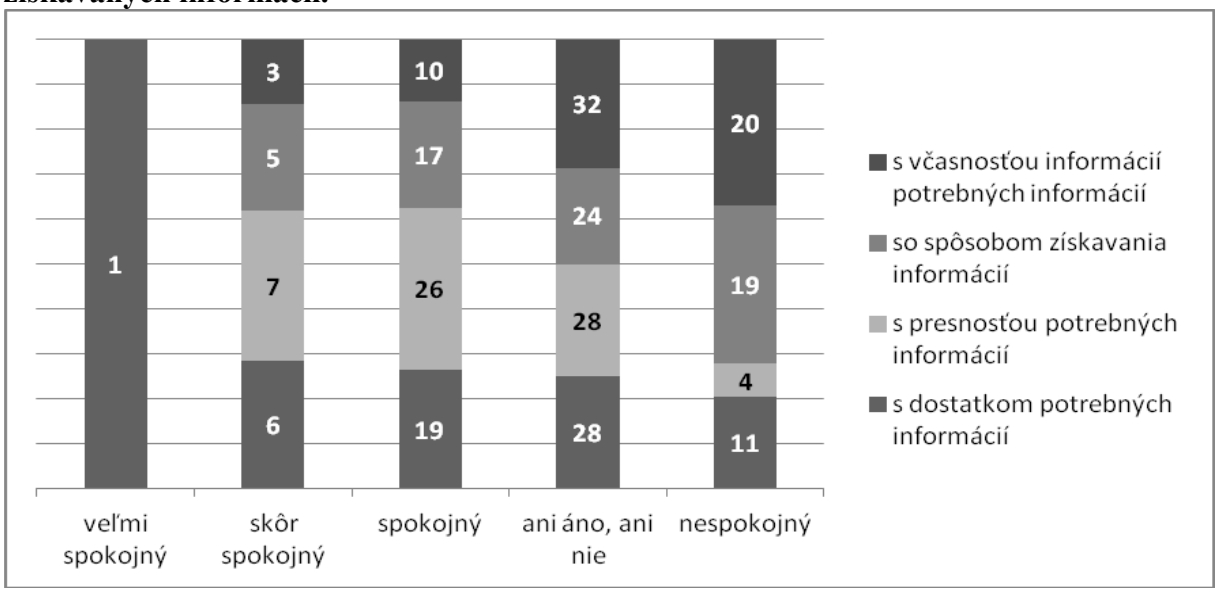
Druhá otázka z dotazníka sa rovnako venovala komunikačnom nástrojom. Respondenti odpovedali na otázku, akým spôsobom sa kontaktujú so svojimi spolupracovníkmi (kolegovia, jednotlivé oddelenia a pod.). Výsledky sú zaznamenané v tabuľke 2. Zamestnanci najčastejšie na komunikáciu s kolegami a jednotlivými oddeleniami využívajú predovšetkým e-mail a telefón. Skoro polovica respondentov uviedla, že nikdy nevyužívajú v komunikácii správy, odkazy a osobné listy. Tieto komunikačné nástroje patria k tzv. tradičným alebo klasickým komunikačným nástrojom. Ako vidno z jednotlivých odpovedí, predbehli ich moderné komunikačné nástroje, ktoré v mnohých smeroch zjednodušujú celkovú úroveň komunikácie.

TAB. 2: **Frekvencia využívania komunikačných nástrojov zo strany zamestnancov**

		vždy	často	niekedy	Málokedy	nikdy
1.	Nástenky a informačné tabule	0	11	30	20	4
2.	Internet, e-mail	16	48	1	0	0
3.	Telefón	10	29	6	10	10
4.	Osobný kontakt	0	6	29	29	1
5.	Správy, odkazy a osobné listy	0	5	5	24	31

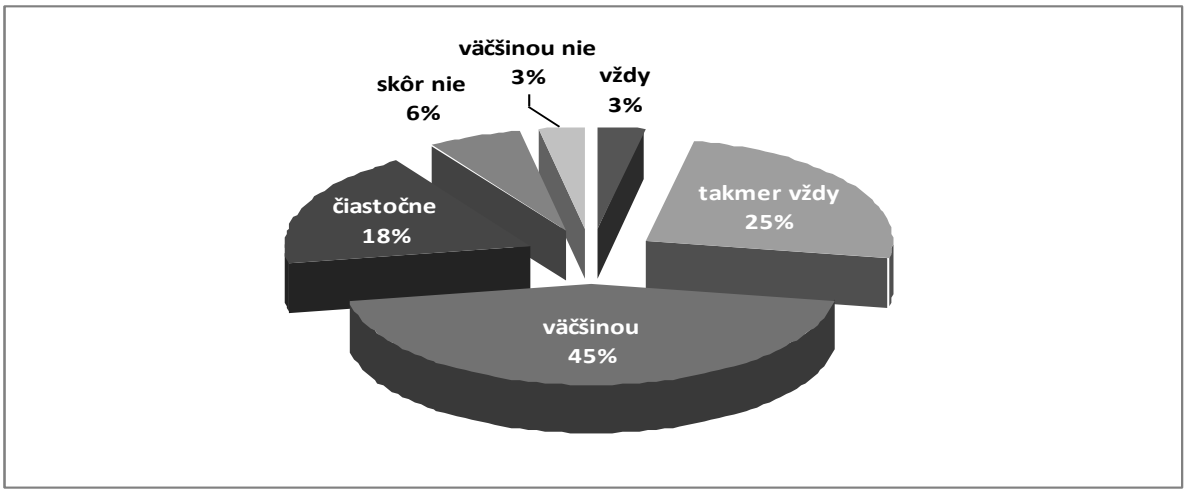
Ďalšia otázka sa venovala spokojnosti s dostatkom, presnosťou, spôsobom získavania a s včasnosťou prijímania informácii. Výsledky sú zaznamenané v grafe 1.
So zistení môžeme konštatovať, že spokojnosť s uvedenými vlastnosťami informácií je niekde v strede. To znamená, že respondenti uviedli možnosť „spokojný“ alebo „ani áno, ani nie“. Najviac nespokojní boli respondenti hlavne s včasnosťou a so spôsobom získavania informácií.

GRAF 1: **Spokojnosť s dostatkom, presnosťou, so spôsob získavania a s včasnosťou získavaných informácií.**



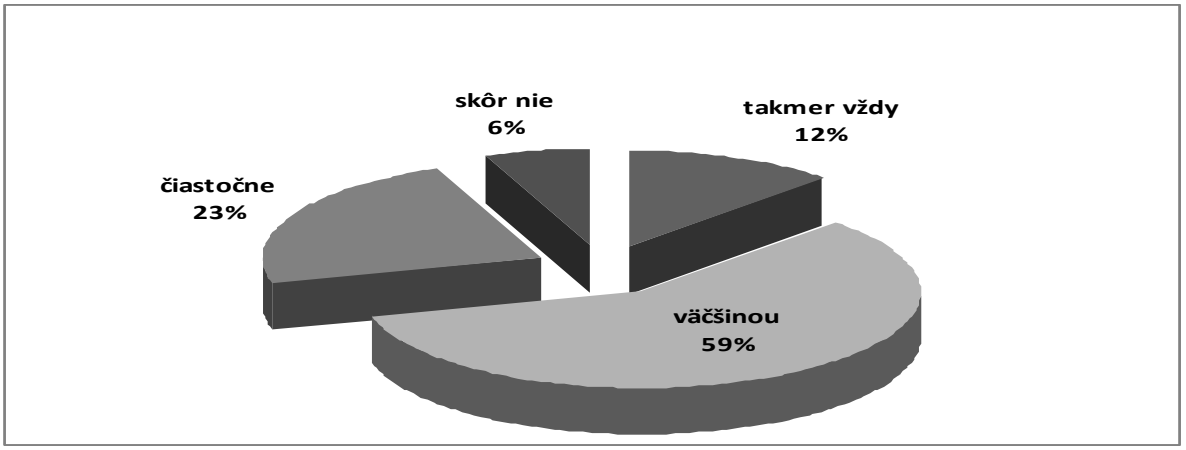
Ďalšia otázka v dotazníku bola: „Dokážete sa ľahko skontaktovať s ľuďmi, s ktorými potrebujete komunikovať?“ Výsledky sú zaznamenané v grafe 2.
Skoro polovica respondentov (45 %) sa vyjadrila, že väčšinou nemá problém so skontaktovaním sa s ľuďmi, s ktorými potrebuje komunikovať (inými pracovníkmi a pod.). Odpovede „skôr nie“ a „väčšinou nie“ označilo spolu len 6 respondentov, čo môžeme hodnotiť pozitívne.

GRAF 2: **Dokážete sa ľahko skontaktovať s ľuďmi, s ktorými potrebujete komunikovať?**



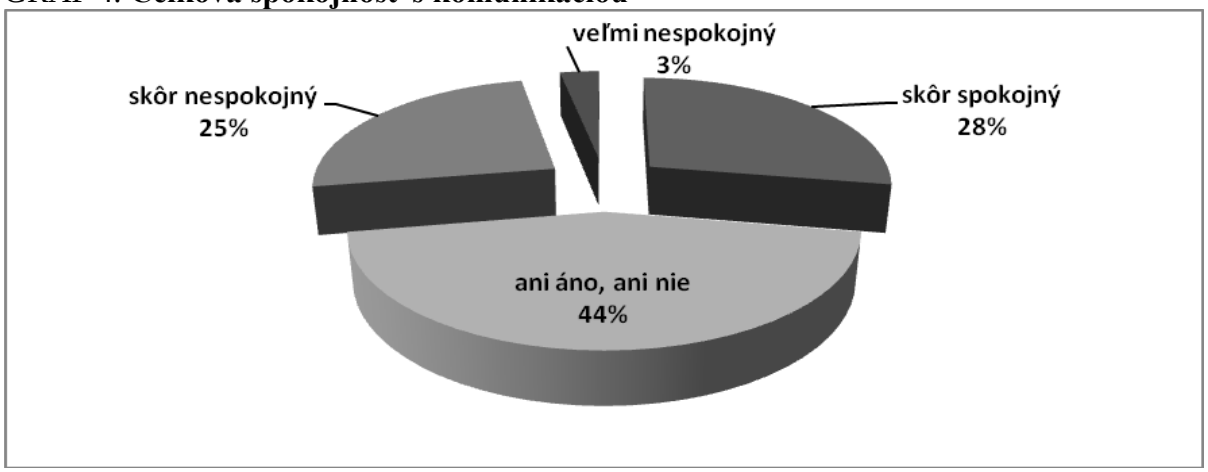
Ďalšia otázka sa venovala zrozumiteľnosti poskytovaných informácií a znela: „Sú inštrukcie, pokyny a príkazy pre Vás zrozumiteľné? Možnosti „vždy“, „väčšinou nie“ a „nikdy“ neboli respondentmi zvolené. Až 59 % vybralo možnosť „väčšinou“ a pre skoro ¼ opýtaných sú informácie zrozumiteľné len čiastočne.

GRAF 3: **Zrozumiteľnosť informácií**



V poradí siedma otázka z dotazníka sa venovala celkovej spokojnosti s komunikáciou. Výsledky sú zaznamenané v grafe 4. Najviac opýtaných (44 %) sa vyjadrilo, že nie sú ani spokojní, ani nespokojní. Zvyšok sa rozdelil takmer rovnako medzi skôr spokojných a skôr nespokojných.

GRAF 4: **Celková spokojnosť s komunikáciou**



Ôsma otázka bola otvorená a respondenti v nej mali navrhnúť, ako by zlepšili úroveň komunikácie v pracovnom procese. Odpovedalo na ňu 54 z celkového počtu 65 respondentov, čo predstavuje 83 %. V tabuľke sú zobrazené tvrdenia opýtaných, ktorí často navrhli viacero riešení.

Najviac návrhov sa týkalo uverejňovania informácií na internetovej stránke, nielen na nástenkách. Taktiež tieto informácie uverejňovať s časovým predstihom a aktualizovať ich. Ďalším návrhom, bola požiadavka na ústretovosť zamestnancov, zasielanie potrebných informácií na osobný e-mail, lepšie využitie intranetu a prehľadnejšia internetová stránka.

TAB 3: **Možnosti zlepšenia komunikácie v pracovnom procese**

dbať na včasnosť, presnosť a aktuálnosť informácií	22
viac informácií uverejňovaných na internete, lebo nástenky číta málokto	22
ústretovosť vedúcich a pracovníkov personálneho oddelenia	8
e-mailové zasielanie informácii	7
lepšia komunikácia cez intranet	6
prehľadnejšia internetová stránka	5
zlepšenie komunikácie prostredníctvom e-mailov so spolupracovníkmi	3

jednotnosť v podávaní informácií z vedenia smerom k zamestnancom	2
častejšie využívanie rozhlasu	1
netreba nič zlepšovať	1
povinnosť používať pracovné e-maily pre všetkých pracovníkov	1
väčšia informovanosť - včasné zverejnenie dôležitých informácií	1
vedenie mobilného telefónneho čísla na jednotlivých zamestnancov	1
zavedenie intranetu	1

ZÁVER

Príspevok sumarizuje výsledky prieskumu uskutočneného na vzorke 75 mladých pracujúcich ľudí, ktorí sa pred nedávnom stali súčasťou pracovného kolektívu, a tým aj súčasťou komunikačného procesu v danom podniku.
Výsledky poukazujú na fakt, že zamestnanci si všímajú nedostatky, ku ktorým dochádza vo vnútropodnikovej komunikácii v daných podnikoch a uchyľujú sa k používaniu moderných komunikačných nástrojov, ktoré v značnej miere uprednostňujú pred používaním tzv. klasických komunikačných nástrojov. Toto zistenie nebolo vôbec prekvapujúce, nakoľko automaticky vyplynulo aj z veku respondentov.
Respondenti vidia hlavné nedostatky v nevčastnosti, nepresnosti a v neaktuálnostizískavaných informácii. Taktiež poukazujú na nutnosť prispôsobiť sa dobe a celkovej modernizácií komunikačných prostriedkov ako komunikačných nástrojov.

LITERATÚRA

1. SZARKOVÁ, M. 2008. *Komunikačné nástroje v systéme riadenia podniku.* Bratislava: Ekonóm, 2008. 98 s. ISBN 978-80-225-2525-1.

2. SZARKOVÁ, Miroslava a kol. 2009. *Metodologické východiská výberu komunikačných nástrojov* v podnikateľských aktivitách malých a stredných podnikov v SR v podmienkach interkultúrneho trhu EÚ. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. 240 s. VEGA 1/4592/07. ISBN 978-80-225-2791-0.

Príspevok bol spracovaný v rámci grantu GMVP č. 164.

ŠPECIFICKÉ DRUHY BANKOVÉHO FINANCOVANIA MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV

SPECIFIC BANK FINANCING OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Martin Kello[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
SME, bank financing, operation, investment, trade, loan, factoring, leasing,

JEL Klasifikácia
G3

ABSTRACT
Small and medium sized enterprises (SMEs) are headstones of market economy. Involvement of SMEs in terms of employment, production, value added, export and import is unambiguous. It is common that today SMEs are asked to take a considerable portion in business, production, employment, moreover the research and development. SMEs are creating middle class, which is crucial in terms of macroeconomic demand. SMEs are very sensitive part of economy. When it comes to financing, SMEs suffers from lack of financial sources. As we need to sustain growth and to face the crisis we are anticipated to bring funds and ways to support SMEs. Thus it is very inevitable for banks to find more feasible ways to finance SMEs by special products.

[1] Ing. Martin Kello, CAPM, mkello@vub.sk

školiteľ: Dr. h. c. Prof. Ing. Miroslav Grznár, DrSc., Katedra Manažmentu

ÚVOD

Malé a stredné podniky tvoria chrbtovú kosť väčšiny ekonomík sveta. Ide o podniky, ktoré sú často druhoradé, ba až treťoradé pokiaľ hovoríme o ich začlenení v hierarchii ekonomických subjektov smerom k ich veľkosti, počtu zamestnancov, objemu produkcie, či dodávateľsko-odberateľských vzťahov. Ide však o podniky, ktoré predstavujú najväčšieho zamestnávateľa, majú obrovskú úlohu pri tvorbe pridanej hodnoty, či zisku, a zanedbateľná nie je ani ich funkcia exportérov a importérov. Možno teda konštatovať, že zabezpečujú fungovanie ekonomiky. Malé a stredné podniky (ďalej v texte „MSP“) vytvárajú strednú vrstvu obyvateľstva, ktorej postavenie je neodmysliteľné z hľadiska tvorby makroekonomického dopytu. Malé a stredné podniky sú nositeľmi výskumno-vývojových aktivít. Veľké korporácie zvyšujú svoje požiadavky, ktoré často mieria do oblasti výskumu, vývoja a inovácií. Stále podstatnejšia časť výskumu a vývoja prechádza na vývojové tímy v MSP. Všetky funkcie a požiadavky kladené na MSP vytvárajú tlak získanie dostatku financií pre ich aktivity, rozvoj, zefektívňovanie i tvorbu pracovných miest. Prístup k vhodným finančným zdrojom je druhým najväčším problémom, ktorému čelia malé a stredné podniky EÚ. Investorov a banky odrádzajú súvisiace riziká. Podnikatelia na druhej strane niekedy úplne nechápu investorov a banky, čím je pre nich prístup k finančnej podpore, ktorú potrebujú, ešte ťažšie. Nakoľko prostredie kapitálového trhu nie je v podmienkach Slovenskej republiky funkčné, banky sú často jediným najprístupnejším miestom, na ktoré sa s požiadavkou o financovanie MSP obrátia. Obzvlášť v krízovom období je nevyhnutné, aby banky boli i naďalej pripravené poskytovať prístupné finančné zázemie pre MSP. V snahe pomôcť v tejto oblasti banky prinášajú inovatívne produkty financovania MSP.

VYMEDZENIE A VÝZNAM MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV

O význame malých a stredných podnikov sa začalo na Slovensku viacej uvažovať po roku 1990 v súvislosti s privatizáciou a transformáciou ekonomiky. Ich prudký rozvoj podmienili viaceré skutočnosti:

- postupný rozpad veľkých štátnych podnikov v procese prvej vlny veľkej privatizácie;
- návrat majetku občanom v rámci reštitúcií;
- liberalizácia obchodných vzťahov.

Delenie MSP je v praxi upravené odporúčaním Európskej komisie zo 6. mája 2003 a uplatňuje sa od 1. januára 2005 tak, ako je uvedené v Tabuľke 1.

Tabuľka 1: Kategorizácia malých a stredných podnikov

Kategórie podniku	Počet zamestnancov	Ročný obrat	Bilančná suma
Stredný podnik	< 250	≤ 50 mil. EUR	≤ 43 mil. EUR
Malý podnik	< 50	≤ 10 mil. EUR	≤ 10 mil. EUR
Mikro podnik	< 10	≤ 2 mil. EUR	≤ 2 mil. EUR

Zdroj: Commission recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises.

Malé a stredné podniky predstavujú veľmi dôležitú zložku nie len v rámci podnikateľského prostredia, ale i z pohľadu sociálno-spoločenského rozvoja a prostredia.

- MSP majú významný podiel na tvorbe pridanej hodnoty v podnikoch SR;
- MSP prispievajú k vytváraniu sociálnej klímy, k pracovnému, sociálnemu a spoločenskému uplatneniu rôznych skupín obyvateľstva;
- MSP oživujú historické centrá, ponúkajú v nich širokú škálu služieb;

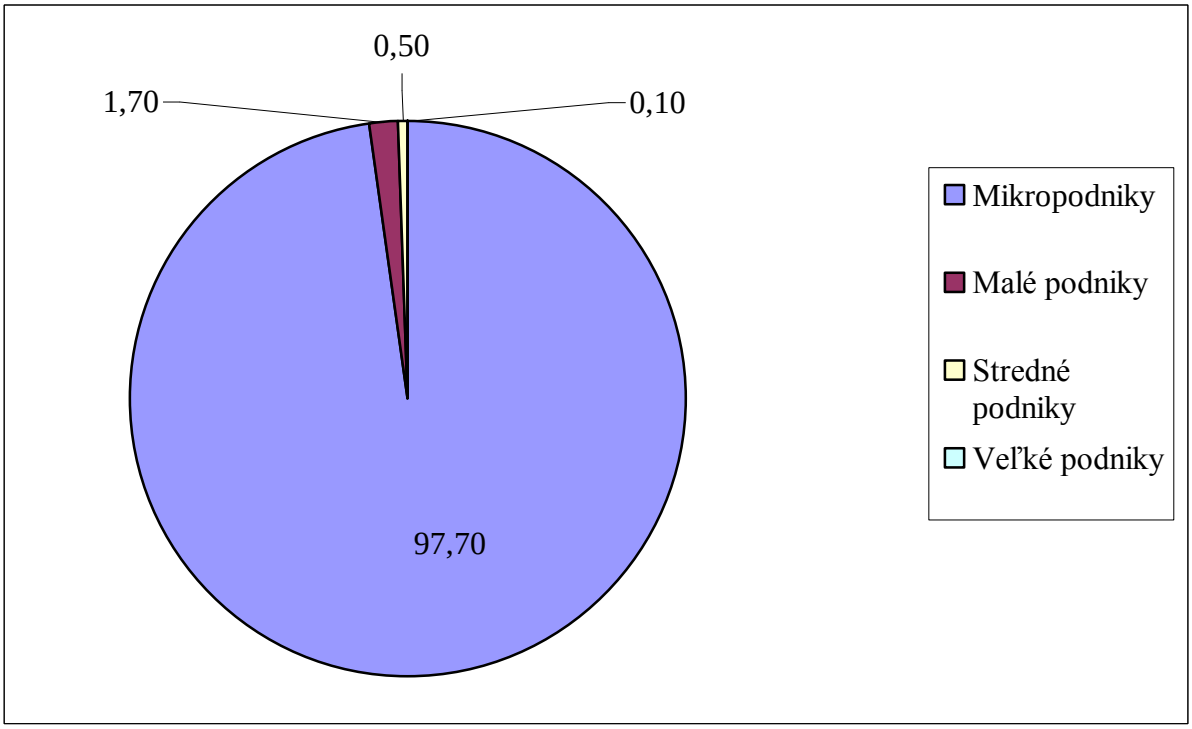
- MSP prispievajú k udržaniu zdravého životného prostredia tým, že oživujú a/alebo udržiavajú kultúrne a remeselné tradície;
- MSP prispievajú k rozvrstveniu spoločnosti. Tým pomáhajú zabezpečiť priaznivé sociálno-psychologické ovzdušie;
- MSP dynamizujú trhový spoločenský poriadok. Vďaka MSP sa ekonomická a politická moc rozptyľuje medzi široké vrstvy obyvateľstva;
- MSP pomáhajú stabilizovať:
  - štruktúru hospodárskej činnosti;
  - sociálnu štruktúru spoločnosti;
  - politickú štruktúru.

V podmienkach Slovenskej republiky majú MSP isté nevýhody, ktoré vyplývajú z ich podstaty a zo špecifických podmienok. Ide najmä o:

- obmedzený prístup k finančným resp. úverovým zdrojom;
- vysoké odvodové zaťaženie;
- legislatíva;
- nefunkčný kapitálový trh.

MSP sú nezastupiteľné v ekonomickej štruktúre. Európske malé a stredné podniky predstavujú 99,8 % všetkých európskych podnikov, 67,1 % pracovných miest v súkromnom sektore, viac ako 80 % zamestnanosti v niektorých priemyselných odvetviach. V Slovenskej republike je evidentné ešte výraznejšie zastúpenie najmä mikropodnikov v ekonomike.

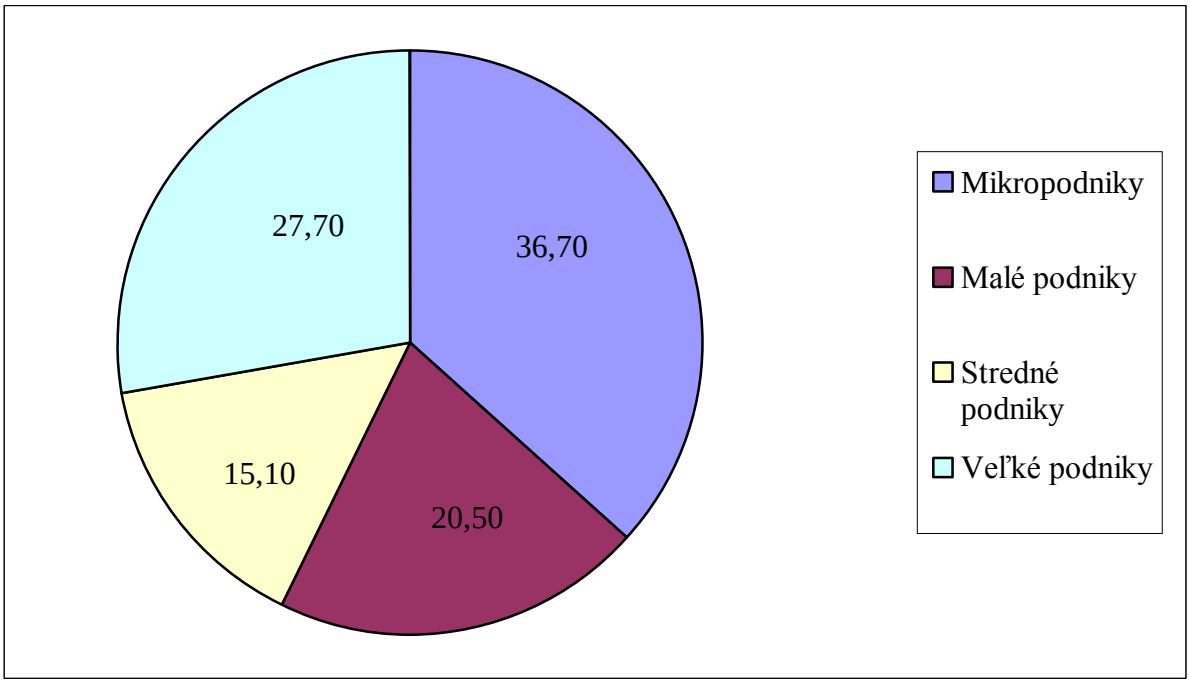
Graf 1: Štruktúra podnikov podľa ich veľkosti za rok 2010 v Slovenskej republike



Zdroj: Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike za rok 2010.

Dôležitý je podiel na zamestnanosti. Z Grafu 2 opäť vidno výrazné zastúpenie MSP.

Graf 2: Štruktúra podnikov podľa tvorby pracovných miest za rok 2010, Slovenská republika



Zdroj: Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike za rok 2010.

ŠPECIÁLNE DRUHY BANKOVÉHO FINANCOVANIA MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV

Segmentácia podnikov zo strany bánk je nastavaná individuálne, tak, aby zohľadňovala potreby a orientáciu banky, ale i kvalitu a efektivitu obsluhy, ktorú vie banka podnikom ponúknuť. V prístupe bánk sa stretávame so segmentovaním nie len podľa veľkosti, ale i podľa mnohých ďalších kategórií, ako napríklad:

- oblasť pôsobenia (stavebníctvo, automotive, IT, poľnohospodárstvo, energetika, a pod.);
- typ vlastníctva (súkromné obchodné spoločnosti, municipálny sektor, spoločenstvá vlastníkov bytov, a pod.)
- životný cyklus podniku (prevádzka, investícia, projekt, fúzia a pod.)
- a ďalšie.

Podnikanie samozrejme prináša riziká. Mnohé z nich sa stávajú významnejšími v čase krízy. Pri financovaní podnikov musia banky prihliadať na existujúce i potenciálne riziká, ktoré podnikom hrozia berúc do úvahy subjektívnu i objektívnu stránku veci. Táto skutočnosť je v súčasnosti umocňovaná pretrvávajúcou finančnou i hospodárskou krízou. Mnohé z rizík sa tak prejavujú ešte vypuklejšie. Pre banky je veľmi dôležité poznať správanie svojich klientov. Na základe týchto zistení môžu banky stavať svoje rozhodnutia pri poskytovaní financovania podnikom, ale i pri tvorbe a vývoji nových produktov financovania podnikov. Banky konštruujú vlastné systémy včasného varovania, ktoré im pomáhajú pri sledovaní finančnej disciplíny podnikov, ale i pri včasnom upozorňovaní na neštandardné správanie podnikov. Neštandardné správanie môže znamenať zhoršenie finančnej disciplíny podnikov, tlak na cash-flow a teda i vyhýbaniu sa splácaniu svojich záväzkov, či už voči dodávateľom, štátu,

ale i bankám. Pozrime sa na niektoré znaky chybného správania podnikov. Najčastejšie a najkritickejšie dôvody, pre ktoré zlyhali MSP pri splácaní svojich úverov sú:

- silná závislosť (koncentrácia) na jednom odberateľovi;
- silná závislosť (koncentrácia) na jednom dodávateľovi;
- nepružná regulácia fixných nákladov;
- nadmerné investičné aktivity;
- dlhý prevádzkový cyklus;
- slabá znalosť trhového prostredia.

Silná závislosť od jedného dodávateľa, alebo odberateľa výrazne zužuje podniku manévrovací priestor v prípade úpadku tohto dodávateľa, alebo odberateľa. Nepružnou reguláciou svojich fixných nákladov podniky strácajú efektivitu. Nadmerné investície prinášajú podnikom dodatočnú záťaž vo forme dodatočných splátok úverov. Niekedy samotný podnikateľ neodhadne svoje schopnosti a možnosti. V prípadoch, kedy sa investícia neprejaví v rozsahu, v akom bola plánovaná, resp. jej dopad sa prejaví až neskôr, môže byť finančný dopad na podnik kritický. Príliš dlhý prevádzkový cyklus znamená prílišné viazanie kapitálu v nepeňažných aktívach podniku. Preto podniky požadujú od bánk prevádzkové financovanie. Ak je však prevádzkový cyklus napnutý a podnik nemá prevádzkový kapitál, ohrozuje svoj rast a tiež svoju schopnosť splácať bankám prevádzkové financovanie. Slabá znalosť trhového prostredia znamená podhodnotenie hrozieb a rizík, ktoré trh skrýva. Môže ísť o precenenie dopytu po produkcii podniku, alebo podcenenie schopností a možností konkurenčných podnikov. Dôležité je napríklad uvedomiť si i podmienky, v akých žijú podniky v susedných krajinách (napríklad legislatívne, či finančné), keďže Slovenská republika je relatívne malá krajina s výrazne otvorenou ekonomikou. V ďalšej časti prinášam prehľad niektorých druhov bankového financovanie malých a stredných podnikov, ktoré je aplikovateľné aj v prípade horšieho rizikového profilu podniku, v štádiu, kedy rizikový profil nie je možné stanoviť, alebo riziko financovania ošetriť neštandardným spôsobom.

FINANCOVANIE PREVÁDZKY

Toto financovanie sa viaže k prevádzkovým potrebám. Ide o preklenutie časového nesúladu v cash-flow a výrobnom cykle podniku, ktorý vzniká najmä nákupom zásob a materiálu, premenou produkcie na pohľadávky, sezónnosťou v produkcii, alebo odbyte. Banky poskytujú niekoľko druhov financovania prevádzky:

- kontokorentný úver (možnosť prečerpania na bežnom účte);
- revolvingový úver (možnosť opakovane čerpať rámec na vopred dohodnutý účel);
- krátkodobý splátkový úver (možnosť jednorázovo čerpať na vopred dohodnutý účel).

Banky zo svojej povahy, avšak najmä pod vplyvom regulácie a dodržiavania podmienok obozretného poskytovania financovania nevyhnutne požadujú pri poskytovaní financovania určité formy zabezpečenia. V podmienkach krízy podliehajú aktíva podnikov mnohým formám znehodnocovania, či už z pohľadu kvantity, alebo kvality. Existujú však formy financovania, pri ktorých sa zabezpečenie presúva na iné subjekty, resp. nadobúda inú formu. Hovoríme napríklad o:

- faktoringu;
- odkupovaní pohľadávok;
- variabilnom limite financovania.

K podstate zabezpečenia prevádzkových úverov patria financované aktíva, čiže pohľadávky, zásoby a podobne. V prípade faktoringu ide o odkupovanie vzniknutých pohľadávok voči poddlžníkom (dlžníkom dlžníka), ktoré s určitým diskontom banka odkúpi – faktoruje. Výška diskontu predstavuje cenu, ktorú subjekt banke za službu zaplatí. Prostriedky za odkúpené pohľadávky môže subjekt používať ďalej pre svoje potreby. Úhradou celej pôvodnej pohľadávky poddlžníkom priamo banke sa cyklus uzatvorí. V prípade faktoringu hovoríme o dvoch formách:

- regresný faktoring (so spätným postihom);
- bezregresný faktoring (bez spätného postihu).

Pri regresnom faktoringu ide o odkupovanie pohľadávok podniku voči jeho poddlžníkom, avšak s rizikom podniku, ktorého pohľadávky sú predmetom faktoringu. Pri faktoringu bez regresu banka faktoruje na riziko poddlžníka. V tomto prípade sa banka nemôže pri prípadnom neuhradení pôvodnej pohľadávky obrátiť na pôvodného vlastníka pohľadávky. Nakoľko v prípade faktoringu ide o pohľadávky, častou je súčasťou požiadavka na poistenie pohľadávok. Faktoruje sa na základe zmluvy, na báze pravidelnej tvorby pohľadávok voči stabilným odberateľom. Ak hovoríme o odkupovaní pohľadávok (z anglického invoice discounting), hovoríme na rozdiel od faktoringu o jednorazových odkupovaniach, často vo väčších objemoch. Principiálne ide podobný produkt. Čo sa týka variabilného limitu financovania, ide o nastavenie možnosti prečerpania zostatku na bežnom účte formou kontokorentu, avšak s pravidelným prehodnocovaním výšky limitu prečerpania. Výška limitu sa nastaví na základe dohody s bankou, avšak najmä na základe výšky akceptovaných pohľadávok. Z celkovej sumy pohľadávok sa stanoví suma akceptovaných pohľadávok, čo sa týka splatnosti, posplatnosti, poddlžníka, voči ktorému pohľadávky vzniknú. Takto má limit vždy rozdielnu výšku a priamo odráža potrebu financovania podniku.

FINANCOVANIE INVESTÍCIÍ

Ide o strednodobé, až dlhodobé formy úverovania, zamerané na rast podnikov obstaraním investičného majetku. Podstatou sú najmä investície do prevádzkových priestorov, technológie, rekonštrukcie a modernizácie existujúceho majetku. Keďže hovoríme o niekoľko rokov trvajúcich úveroch, banka ošetruje veľkosť prevzatého rizika i z pohľadu splatnosti. Do úvahy prichádzajú rôzne štruktúry splatnosti, ako napríklad:

- rovnomerná splátka;
- nerovnomerná splátka;
- balónová splátka;
- bullet splátka;
- prípadne ďalšie.

Predmetom zabezpečenia úveru je v prvom rade financované aktívum. Financovanie investícií úverom nesie svoje charakteristické črty, najmä čo sa týka účtovania, splatnosti a pod. Zakladá sa tiež v prvom rade na riziku dlžníka a jeho schopnosti splatiť úver. Inou z možnosťou investičného financovania je leasing. Leasing je dostupnejší hlavne z pohľadu rizika. Pri leasingu sa zohľadňuje samozrejme riziko dlžníka, avšak leasing je typ financovania postavený hlavne na báze sekundárneho trhu (trhu financovaných aktív). Leasingová spoločnosť je vlastníkom investície, čo jej dáva podstatne jednoduchšiu pozíciu pri nakladaní s predmetom leasingu. Leasing sa opiera o možnosť umiestniť financovaný predmet investície na trhu a v prípade potreby tak aj urobiť. Preto častým predmetom financovania leasingom sú predmety relatívne bežne využívané pri činnosti firiem. Najčastejšie sú to automobily, technológie, ale tiež i nehnuteľnosti. V individuálnych

prípadoch však môže ísť aj o špecifické predmety, či technologické celky, ako napríklad bioplynové stanice. Hovoríme o dvoch základných typoch leasingu:

- finančný leasing (právnym vlastníkom investície je leasingová spoločnosť, ekonomickým vlastníkom je podnik – nájomca);
- operatívny leasing (právnym i ekonomickým vlastníkom leasingová spoločnosť).

Jedným z hlavných znakov leasingu je účtovný presun investícií do prevádzky formou dlhodobého nájmu. Leasing sa účtuje do dlhodobých záväzkov podniku. Z daňového hľadiska prináša daňový štít, tým, že poskytuje možnosť rozložiť náklady investície na kratšie obdobie, ako bežná forma odpisovania. Špeciálnou formou financovania investícií je taktiež projektové financovanie. Ide o špecifický druh úverovania, zameraný na konkrétny projekt podniku. Opera sa najmä o úspešné zvládnutie financovaného projektu. Splácanie úveru je na mieru ušité na potreby a výkon projektu. V týchto prípadoch často ide o kombináciu viacerých typov úverov, prípadne o zložitejšie štruktúry úverov (napr. mezanínový úver, leverage financovanie a podobne). Ako zabezpečenie financovania slúži celý projekt (aktíva projektu), ale tiež aj podiely, či akcie špeciálnej projektovej spoločnosti. Hovoríme o:

- projektovom financovaní;
- financovaní komerčných nehnuteľností;
- financovaní spojenia, či prevzatia spoločnosti;
- syndikátnych úveroch;
- pákovom (leverage) financovaní.

Pri projektovom financovaní sa jedná o financovanie konkrétneho projektu podniku, zväčša zameraného na nákup technológie, resp. spustenie a rozbehnutie určitej činnosti, ktorá prinesie do podniku inkrementálny výnos. Práve z tohto výnosu podnik spláca poskytnuté úvery. Je preto nevyhnutné, aby bol projekt dobre zvládnutý a fungoval podľa plánu. V týchto prípadoch ide o financovanie úplne nových projektových zámerov na "zelenej lúke" (takzvaných green-field projektov), alebo o financovanie projektových zámerov, ktorých cieľom je nákup istej majetkovej podstaty s následnou rekonštrukciou podľa potrieb podniku (takzvané brown-field projekty). Pri financovaní komerčných nehnuteľností sa jedná o financovanie výstavby nehnuteľností, ktoré následne prinesú výnos a to buď formou:

- predaja inému subjektu, alebo subjektom;
- prenájmu inému subjektu, či subjektom.

Môže ísť o rezidenčné nehnuteľnosti, alebo o nehnuteľnosti s komerčným využitím. Financovanie spojenia a prevzatia (z anglického Merger and Acquisition) je špeciálny druh financovania investícií do iného podniku. Väčšinou na základe memoranda jeden podnik prevezme druhý, resp. dôjde k spojeniu dvoch samostatných podnikov. Špeciálnou črtou tohto typu financovania je skutočnosť, že toto financovanie neprinesie dodatočný majetok. Opiera sa o doterajšie výkony podnikov a predpokladá ich výkon na očakávanej úrovni. Syndikátne úvery (syndikáty) sú druhom financovania, väčšinou investičného, ktoré však presahuje možnosti, či úverový apetít jednej samostatnej banky. Ide teda o spojenie bánk do syndikátneho klubu, ktorý znamená väčšie možnosti. Spravidla jedna z bánk má rolu agenta, ktorý vedie klub bánk a je zodpovedný za komunikáciu s klientom i medzi jednotlivými bankami. Spoločnými silami teda banky skumulujú dostatočné zdroje financovania. Ďalšou formou je pákové (leverage) financovanie. Ide o financovanie výkupu podniku manažmentom (MBO – management buy-out), alebo inými subjektmi (LBO – leverage buy-out). Tento druh financovania rovnako ako financovanie prevzatia spoločností neprináša žiadne nové aktíva a teda musí sa spoliehať na doterajšie fungovanie podniku.

FINANCOVANIE OBCHODU

Financovanie obchodu je druh financovania, ktorý sa zameriava na podporu obchodných činností podnikov, často exportérov, alebo importérov. Ide o špecifický druh financovania kontraktov a záväzkov firiem, resp. pohľadávok vyplývajúcich z nich. Hovoríme najmä o:

- forfaitingu;
- odkupovaní pohľadávok;
- predexportnom financovaní;
- exportnom úvere;
- nákupnom úvere;
- a podobne.

Pri financovaní obchodu sa ako zabezpečovacie aktívum využívajú najmä kontrakty a pohľadávky a práva z nich plynúce.

Forfaiting je financovanie postavené na odkupovaní zabezpečených pohľadávok bankou bez spätného postihu, t.j. banka preberá platobné riziko odberateľa. Pohľadávka však musí byť zabezpečená niektorým zo zabezpečovacích a platobných nástrojov (dokumentárny akreditív, platobná banková záruka, bankou avalovaná zmenka). Predexportné financovanie umožní podniku získať finančné zdroje na realizáciu vývozného kontraktu. Smeruje na zabezpečenie celého cyklu od výrobného procesu až po financovanie exportnej pohľadávky. Poskytuje tiež možnosť poistenia špecifických rizík (napríklad politického) odberateľa prostredníctvom Eximbanky. V prípade exportného úveru banka poskytuje úver zahraničnej banke, prípadne priamo zahraničnému odberateľovi.

Vzhľadom k povahe týchto druhov financovania je možné deliť ich tiež podľa času, v ktorom sa financovanie poskytuje na:

- financovanie pred dodávkou (pre-shipment);
- financovanie po dodávke (post-shipment).

ZÁVER

MSP predstavujú zástupcu zamestnancov i producentov. Dobrá vzájomná spolupráca malých a stredných podnikov s bankami sa čoraz viac stáva nevyhnutnosťou. Hospodárska kríza poukázala na to, že podniky sú prepojené na celom svete, jednak priamo, jednak nepriamo prostredníctvom trhu a bankového sektora. MSP predstavujú viac ako 99% počtu podnikov a pokrývajú takmer ¾ zamestnaneckých miest. Typy financovania uvedené vyššie poskytované bankami poukazujú na to, že i bankový sektor na Slovensku je dostatočne pripravený financovať potreby MSP. Úrovňou a prostredím sa veľmi blíži štandardom pôvodných členov EÚ. Tento stav sa dosiahol i tým, že dnešné slovenské banky v mnohom čerpali od svojich zahraničných matiek zo západnej Európy. Napriek viacerým bariéram by mali byť MSP zárukou rastu a rozvoja slovenskej ekonomiky. Je namieste zamerať sa na neustále zlepšovanie ich podmienok a podporovať aktivity vyvíjané EÚ smerujúce k posilneniu postavenia MSP.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Knižné publikácie

[1] Sobeková Majková, M. *Ako financovať malé a stredné podniky*. Bratislava: Iura Edition, spol. s r.o., 2011. ISBN 978-80-8078-413-3

[2] Šúbertová, E. a kolektív. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch*. Bratislava: Kartprint. 2011. ISBN 978-80-88870-95-1

[3] Šúbertová, E. a kolektív. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch pre manažérov*. Bratislava: Ekonóm. 2009. ISBN 978-80-225-2869-6

Internetové reťazce

[4] Official Journal of the European Union. *Commission recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises*.: 2003. Dostupné na: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:EN:PDF

[5] Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania. *Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike za rok 2010*.: 2010. Dostupné na: http://www.nadsme.sk/files/Stav_MSP_2010-fin.pdf

[6] VÚB banka, a. s., *Úvery a financovanie*.: 2012. Dostupné na: http://www.vub.sk/pre-firmy/uvery-financovanie/

ŽIVOTNÝ CYKLUS RODINNÝCH PODNIKOV

THE LIFE CYCLE OF FAMILY BUSINESS

Michaela Kinčáková[1]

KEY WORDS

family business, business life cycle, entrepreneurship, intergeneration transfer, lifecycle crisis

JEL Klasifikácia

M 21

ABSTRACT

Family businesses make up more than 60 % of all European companies, encompassing a vast range of firms of different sizes and from different sectors. Most SMEs (especially micro and small enterprises) are family businesses and a large majority of family companies are SMEs. Tanks to the number of existing family businesses and their characteristics, they are essential parts of national economies all over the world. The main aim of this article is to describe specifics of family business life cycle. Understanding and knowing of the each particular stage of the family busyness' life cycle could be of great value to those managing growing firms. It could provide a road map, identifying critical organizational transitions, as well as pitfalls the organization should seek to avoid as it grows in size and complexity. An accurate life-cycle model could provide a timetable for adding levels of management, formalizing organization procedures and systems, and revising organization priorities.

ÚVOD

Podnikanie formou rodinných podnikov je tradičnou formou podnikania s dlhodobou tradíciou v podnikateľskom prostredí mnohých krajín. Najmä v posledných rokoch vzrastá záujem o problematiku rodinných podnikov v krajinách Európskej únie, nie len preto, že rodinné podniky esenciálne prispievajú k rozvoju každej krajiny, ale taktiež vďaka tomu, že do podnikateľského prostredia prinášajú dlhodobú stabilitu a zodpovednosť, ktorú majitelia podnikov cítia tak voči rodine, ako aj spoločnosti. Preukazujú tiež špecifický prístup k lokálnym komunitám, a presadzujú hodnoty, ktorým veria a ktoré zastávajú v súkromnej i pracovnej sfére. Práve v časoch ekonomických turbulencií sú tieto charakteristiky dôležité a vzácne.

Existuje viacero aspektov, v ktorých sa rodinné podniky líšia od tých, ktoré rodinné nie sú. Pravdepodobne najviac diskutovaná je problematika medzigeneračných transferov,

[1] Ing. Michaela Kinčáková
denná doktorandka KPH
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: michaela.kincakova@gmail.com
školiteľ: doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD.

ktoré sú súčasťou životného cyklu rodinných podnikov. Tieto transfery nie je možné vnímať len ako jednorazový jav, ale naopak je vhodné zaoberať sa nimi ako integrálnou súčasťou celkovej problematiky životného cyklu rodinných podnikov.

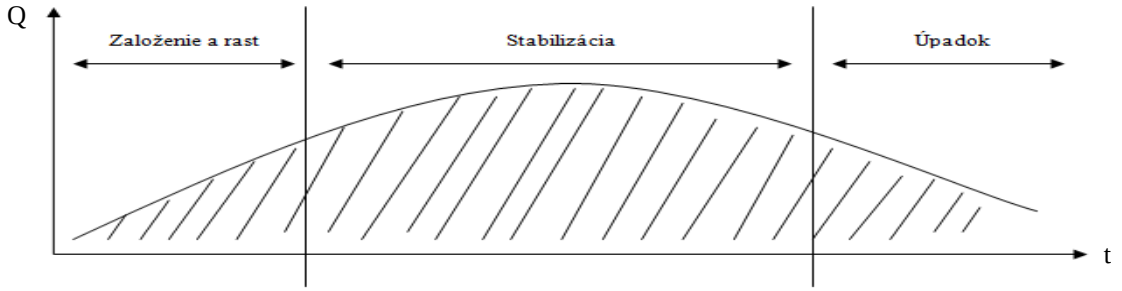
Cieľom tohto príspevku je preto poskytnúť ucelený obraz o špecifikách rodinných podnikov, s dôrazom kladeným na ich na ich životný cyklus. Hlavným rozdielom životného cyklu rodinného podniku je jeho prepojenie na životný cyklus rodiny podnikateľa a jeho rodinných príslušníkov. Práve toto prepojenie je aj zdrojom potenciálnych kríz a problémov pri raste takéhoto typu podniku.

ZOHĽADNENIE FÁZY ŽIVOTNÉHO CYKLU PODNIKU PRI DEFINOVANÍ RODINNÉHO PODNIKU

Väčšina definícií nepovažuje status „rodinný podnik“ za statický alebo fixný. Vyskytujú sa totiž situácie, kedy podnik síce vznikne ako rodinný, no v priebehu jeho životného cyklu sa stane tzv. „nerodinný“ a naopak. Jedným z prístupov ako možno na definovanie rodinného podniku pozerať je teda aj pomocou zohľadnenia životného cyklu podniku.

Existuje mnoho podnikov, ktoré sa dajú považovať za rodinné v priebehu celého ich životného cyklu (graf 1). Avšak, môžu nastať zmeny, pri ktorých sa z rodinného podniku stane „nerodinný“ a naopak. Napríklad, je pomerne častá situácia, kedy je podnik založený rodinou, a vo fáze rastu je možné vidieť zapojenie rodiny do prevádzky a riadenia v plnom rozsahu. Keď však podnik rastie, môže byť konfrontovaný s väčším riadiacim aparátom prípadne viacerými vlastníkmi, ktorí často nie sú z rodiny. Preto tento podnik vo fáze kulminácie a stabilizácie prestáva byť rodinným (graf 2). Niektoré z týchto spoločností znovu dosiahnu status rodinného podniku v ich zostupnej fáze, ak vlastníci a manažéri, ktorí nie sú z rodiny, odídu zo spoločnosti a tým vplyv rodiny opätovne narastie (graf 3).

Graf 1: Status „rodinný podnik“ počas celého životného cyklu podniku



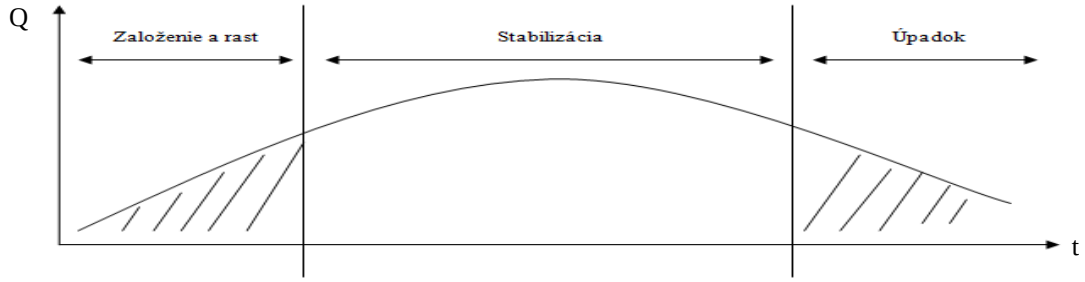
Zdroj: RAKÚSKY INŠTITÚT PRE VÝSKUM MSP. 2008. *OverviewofFamilyBusinessRelevantIssues.* [online] 2008. [cit.2012-03-21] Dostupné na: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf

Graf 2: Status „rodinný podnik“ fáze založenia a rastu životného cyklu podniku



Zdroj: RAKÚSKY INŠTITÚT PRE VÝSKUM MSP. 2008. *OverviewofFamilyBusinessRelevantIssues.* [online] 2008. [cit.2012-03-21] Dostupné na: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf

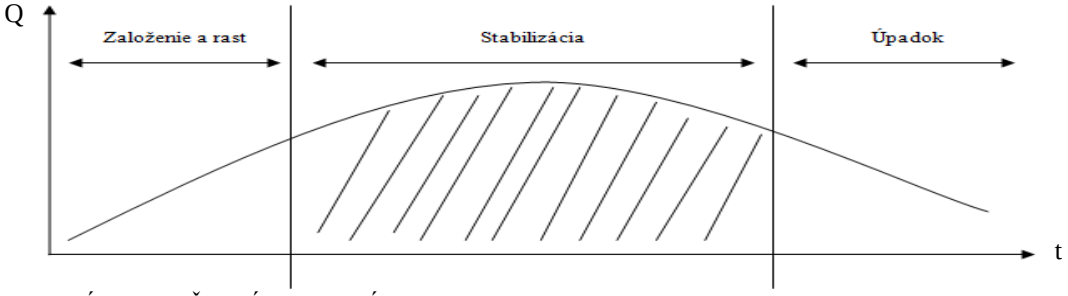
Graf 3: Status „rodinný podnik“ fáze založenia, rastu a úpadku životného cyklu podniku



Zdroj: RAKÚSKY INŠTITÚT PRE VÝSKUM MSP. 2008. *OverviewofFamilyBusinessRelevantIssues.* [online] 2008. [cit.2012-03-21] Dostupné na: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf

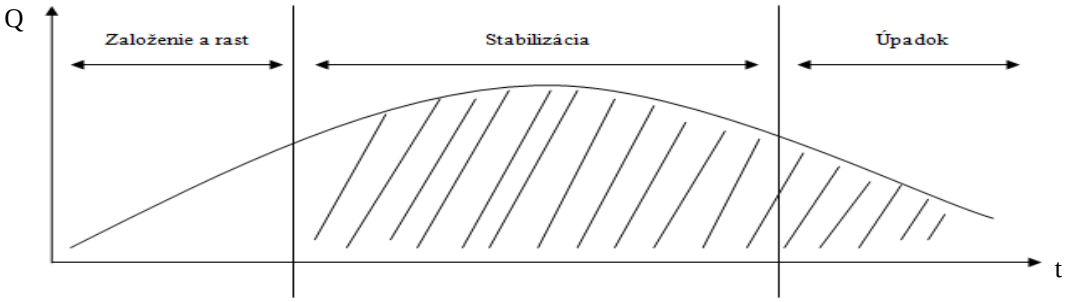
Možná je aj situácia, kedy je podnik založený ako „nerodinný“, napríklad, ak je riadený výhradne podnikateľom, ktorý síce môže mať zamestnancov a spolupracovníkov, tí však nie sú jeho rodinnými príslušníkmi. Keď však deti podnikateľa rastú a prejavia záujem o podnikanie v rodičovskej spoločnosti, môže vyvstať otázka transferu podniku na ďalšiu generáciu a teda úloha a pozícia rodiny vo firme zosilnie. Po realizácii medzigeneračného transferu sa môže buď stať, že podnikateľ a jeho rodina sa budú naďalej podieľať na podnikaní (graf 5) alebo po čase z podniku odídu a z rodinného podniku sa opäť stáva „nerodinný“ (graf 4).

Graf 4: Status „rodinný podnik“ fáze stabilizácie životného cyklu podniku



Zdroj: RAKÚSKY INŠTITÚT PRE VÝSKUM MSP. 2008. *OverviewofFamilyBusinessRelevantIssues.* [online] 2008. [cit.2012-03-21] Dostupné na: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf

Graf 5: Status „rodinný podnik“ fáze stabilizácie a úpadku životného cyklu podniku



Zdroj:RAKÚSKY INŠTITÚT PRE VÝSKUM MSP. 2008. *OverviewofFamilyBusinessRelevantIssues.* [online] 2008. [cit.2012-03-21] Dostupné na: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf

Vzhľadom na použiteľnosť, rozsah pokrytej problematiky a jednoznačnosť vymedzenia rodinných podnikov, považujeme za optimálnu definíciu Európskej komisie, ktorá je založená na pôvodnej definícii fínskej pracovnej skupiny pre rodinné podnikanie.

ŠPECIFIKÁ ŽIVOTNÉHO CYKLU RODINNÝCH PODNIKOV

„Pod životným cyklom podniku rozumieme obdobie od vzniku podniku až po jeho prípadný zánik, resp. postupný priebeh jednotlivých fáz pôsobenia podniku.“(Majtán, 2009)

Model životného cyklu pripodobňuje rast a vývoj organizácie k rastu a vývoju životného organizmu (Lester, Parnell, 2006). V literatúre je životný cyklus podniku často chápaný ako normatívny alebo prediktívny (Churchill,Lewis, 1983; Greiner, 1972; Quinn,Cameron, 1983). Ak má byť model životného cyklu užitočný pre súčasné organizácie, musí byť hlavne praktický. Praktickú podstatu paradigmy životného cyklu zachytili aj autori Lester a Parnell:

„Užitočný model životného cyklu môže byť veľmi prínosný pre tých, ktorí riadia rastúce podniky. Môže to byť určitá mapa, pomocou ktorej dokážu identifikovať kritické organizačné prechody a zmeny, rovnako ako úskalia organizácie, ktorým by sa mali snažiť vyhnúť pri tom, ako organizácia rastie do veľkosti a zložitosti. Presný model životného cyklu by mohol poskytnúť aj časový harmonogram pre pridanie ďalších úrovní riadenia, pre formalizáciu organizácie, postupov a systémov, prípadne pre isté úpravy organizačných priorít ... Výhody tohto modelu by určite boli skvelé.“(Lester, Parnell, 2006)

Každá etapa životného cyklu je voľne zložený súbor organizačných činností a štruktúr (Hanks, 1994; Quinn, Cameron, 1983). Podľa VandeVen (1992), je najpodstatnejšie pochopiť ako sa tieto činnosti a štruktúry v čase menia. Aj keď je asi najznámejší model životného cyklu skladajúci sa z fáz založenia, rastu, stabilizácie, krízy a úpadku až zániku, postupnosť týchto fáz, nie je vždy pravidlom. Ako je uvedené v literatúre (Drazin, Kazanjian, 1990; Miller, Friesen, 1984) organizácie sa môžu vrátiť späť do predchádzajúcej fázy, zostať v určitej fáze vývoja veľmi dlhú dobu (Miller & Friesen, 1984), alebo sa ani neprenesú cez fázu rastu a naopak rýchlo upadnú alebo dokonca zaniknú (Churchill & Lewis, 1983).

Rovnako ako všetky modely, aj model životného cyklu predstavuje len zjednodušenie zložitejšej reality. To isté platí aj pre životný cyklus rodinných podnikov, ktorému sa budeme venovať v nasledujúcich častiach, pričom zohľadníme zvláštne vlastnosti a aspekty rodinných podnikov.

Jednou zo základných skúšok každého malého podniku pri jeho raste je prechod z fázy, kedy podnik riadi jeho zakladateľ do fázy takzvaného profesionálneho riadenia podniku (Pieser, Wooten, 1983). V nerodinnom podniku sa jednoducho urobí výmena na poste riaditeľa a pre samotný podnik to nepredstavuje významné ohrozenie. V rodinných podnikoch je tento prechod však často spájaný s výmenou generácií a teda medzigeneračným transferom, ktorý je pre mnoho rodinných podnikov kritický. Tie podniky, ktoré sa úspešne prenesú do ďalšej fázy životného cyklu sú často konfrontované s problémami ako osobné konflikty, nejasné ciele, problematické riadenie, či problémy ďalšieho nástupníctva.

Základný rozdiel životného cyklu rodinného podniku a „nerodinného“ vyplýva z podstaty rodinného podnikania a to prepojenia života rodiny a jej členov s podnikaním. Podnik prechádza jednotlivými fázami podobne ako rodina, ktorá podnik riadi. Práve vhodné prekrytie životného cyklu rodiny s podnikovým je to, čo tvorí základ úspešného transferu a rastu podniku.

Existuje viacero prístupov, ktoré popisujú životný cyklus podniku a rozdeľujú ho do rôznych fáz a etáp. Churchill a Lewis popisujú tri fázy životného cyklu podniku. Prvou je prežitie (survival) – ide o fázu založenia podniku, kedy je úsilie zamerané na snahu podniku prežiť počiatočné problémy. Druhou je úspech (success) – obdobie, v ktorom sa rastúca spoločnosť vymanie z nedostatku zdrojov a začne dosahovať úspechy. A treťou je vzlet (take-off) – fáza, v ktorej sa z podniku stáva veľká organizácia (Churchill, Lewis, 1982).

Kríza životného cyklu prichádza najčastejšie vo fáze úspechu. V tejto fáze sa podnik začne pripravovať na rast, alebo začne postupne upadať, kvôli poklesu zainteresovanosti podnikateľa do dennodenných aktivít.

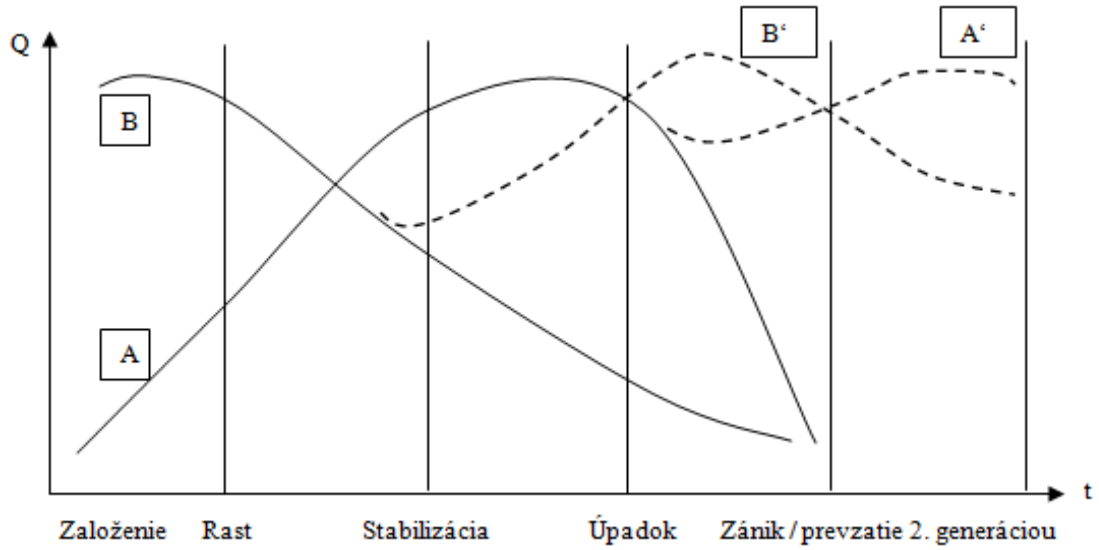
Paralelou pre životný cyklus rodinného podniku je životný cyklus podnikateľa (zakladateľa) a jeho rodiny. Pravdepodobne najdôležitejšou fázou je medzigeneračný transfer, pri ktorom nejde len o transfer majetku, ale najmä podnikateľského ducha, ktorý zväčša zabezpečuje úspech podniku v jeho prvých fázach. „Pre zakladateľa podniku je totiž podnik prostriedkom sebarealizácie, osobného uspokojenia a predovšetkým úspechu.“(Levenson, 1971)

Ak chce podnik dosahovať úspech aj naďalej je nutné nájsť spôsob ako znížiť závislosť podniku od jeho zakladateľa, čo je práve v rodinných podnikoch omnoho zložitejšie.

Kríza môže často prísť práve v období, kedy druhá generácia dosiahne potrebné skúsenosti a vedomosti na riadenie podniku vlastným štýlom, no prvá generácia ešte nie je pripravená na zdieľanie zodpovednosti. Je extrémne dôležité, čo sa stane v tejto fáze, pretože ovplyvní ďalšie fungovanie podniku. Ak sa totiž nenájde ochota prvej generácie akceptovať svojich potomkov ako rovnocenných a prijímať ich názory, deti často podnik opustia nadobro. Podnik sa síce môže ďalej rozvíjať, no v takomto prípade už nie ako rodinný.

Graf 6 je pokusom o ilustráciu životného cyklu rodinného podniku, ktorý sa skladá z kriviek podniku samotného (A), ale aj podnikateľskej rodiny (B).

Graf 6 Životný cyklus rodinného podniku



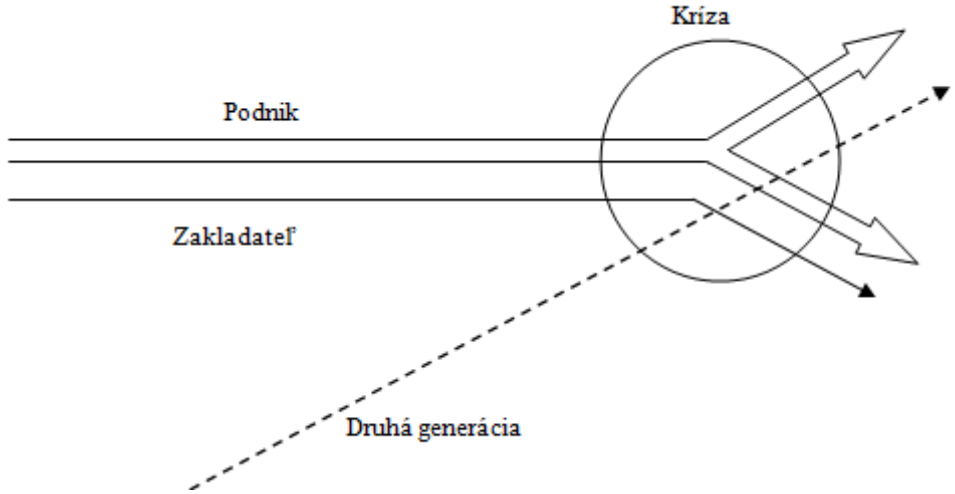
Zdroj: NEUBAUER, H. 2003. The Dynamics ofSuccession in FamilyBusinesses in Western EuropeanCountries. In: Familybusinessreview. Vol 16, Issue: 4 p. 269-281. ISSN: 08944865

Krivky A a B zobrazené v grafe 6 predstavujú potenciál, ktorý prejavujú navonok, tak podnik ako aj rodina, zobrazený v čase. Krivka A teda zobrazuje potenciál podniku pre dosiahnutie úspechu a tvorbu inovácií v rôznych fázach jeho životného cyklu. Krivka B odzrkadľuje fázy rodiny podnikateľa, ktorými v tom istom čase prechádza (v tomto prípade uvažujeme o osobe zakladateľa podniku). Ako z grafu vyplýva motivácia, duševné aj fyzické schopnosti podnikateľov obvykle poklesnú v druhej polovici ich života. Tento fakt nepredstavuje potenciálny problém pre podniky, ktoré sú vo fáze rastu, resp. stabilizácie, pretože vtedy má podnik ešte dostatočné vlastné rezervy pre rozvoj nezávisle zvnútra von. S časom však potenciálne riziko rýchlo narastá.

Riešením tohto problému je včas realizovaný medzigeneračný transfer, ktorý prostredníctvom novej generácie (B´) môže podniku priniesť nový potenciál, čo vo všeobecnosti povedie k prosperujúcemu vývoju v rodinnom podniku (A´). Ak by sa medzigeneračný transfer neuskutočnil včas, prípadne vôbec, môže to mať pre podnik vážne dôsledky dokonca jeho zánik. Samozrejme je to len jeden z problémov, ktoré v životnom cykle podniku vznikajú (Neubauer, 2003).

Kríza, ktorá vzniká v podniku pri medzigeneračnej výmene v podniku, je síce len jednou z možných kríz, no považuje sa najcharakteristickejšiu pre rodinné podniky. Práve preto sa jej venuje najväčšia pozornosť najmä v posledných rokoch (Handler, 1994). Kríza v životnom cykle rodinného podniku je detailne znázornená aj na obrázku 1.

Obrázok 1: Kríza v životnom cykle rodinného podniku



Zdroj: PEISER, R.B. – WOOTEN, L.M. 1983. Life-CycleChanges in SmallFamilyBusinesses. In: BusinessHorizons. ISSN 00076813, 1983, vol. 26, no. 3, p. 58-64.

Krízy, ktoré vznikajú počas životného cyklu podniku sa môžu prejavovať rôznymi symptómami a je len na vedení podniku, aby ich dokázal včasne diagnostikovať a pripraviť čo najefektívnejšie riešenia.

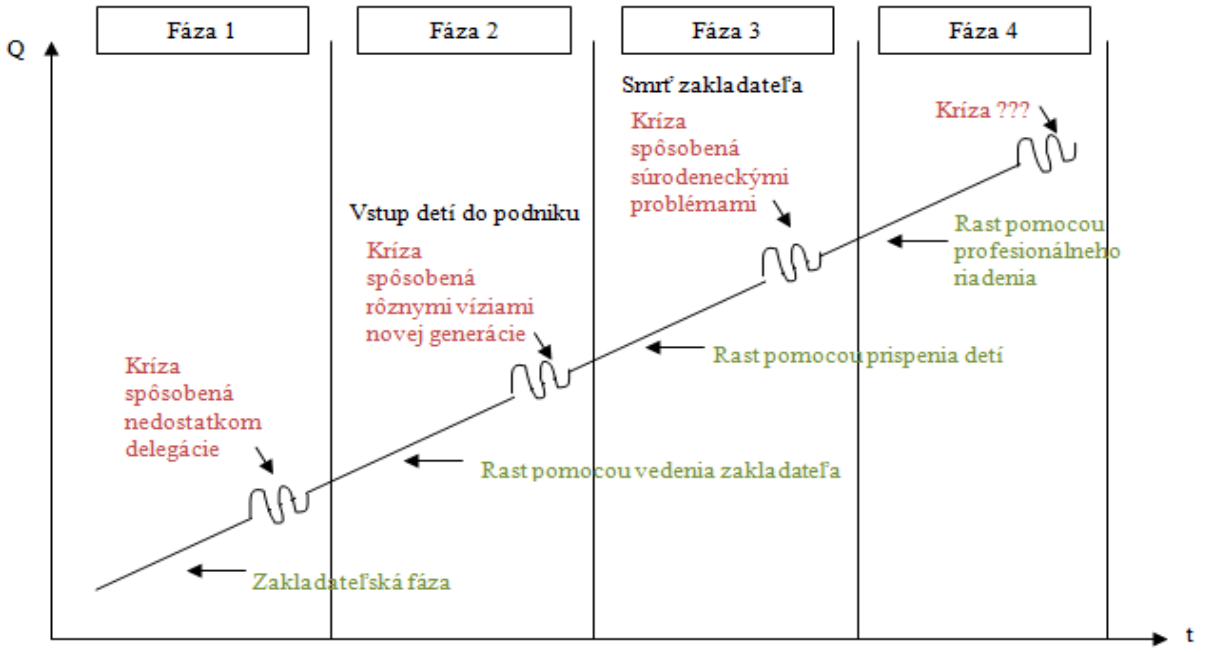
Znaky alebo symptómy kríz v rodinných podnikoch:

- zvýšená úroveň interpersonálnych konfliktov vedúca k narúšaniu jednotlivých cieľov,
- pozornosť upriamená na krátkodobé dosahovanie zisku, nie na dlhodobo udržateľný rast,
- zle definované riadenie zamerané na krátkodobé ciele,
- neexistujúci proces alebo plán na integráciu nových členov rodiny do podniku,
- neexistujúce kariérny plány, ktoré by pritiahli mladú generáciu,
- neschopnosť získať finančné zdroje z externého prostredia,
- problémy pri hodnotení prínosu jednotlivých členov do podnikania, využívanie konformity namiesto podpory rozmanitosti (Pieser, Wooten, 1983).

MODEL RASTOVÝCH KRÍZ RODINNÉHO PODNIKU

Model rastových kríz rodinných podnikov je určený navysvetlenie kríz, ktoré majú zásadný vplyv na mnoho rodinných podnikov. Tento model sa snaží poukázať na väčšiušancu podnikov uspieť, ak sa vopred dokážu pripraviť na prekonanie kríz, ktoré vznikajú zo samotnej skutočnosti, že sú rodinnými podnikmi.(Dodero, 2010)

Graf 7: Model rastových kríz rodinného podniku



Zdroj: DODERO, S. 2010. *The Life Cycle of Family Businesses.* [online]. 2010. [cit. 25.04.2012]. Dostupné na: <http://familybusinesswiki.ning.com/profiles/blogs/brbrp-classmsonormal>.

Prvá fáza: Založenie podniku

V tejto počiatočnej fáze života spoločnosti, je zakladateľ nadšený z nájdenej podnikateľskej príležitosti a snaží sa ju posúvať ďalej. Zakladateľ podniku(muž alebo žena)je podnikavý, asertívny, odhodlaný a má veľkú schopnosť prekonávať problémy. Dá sa povedať, že vidí príležitosť i tam, kde iní nie. V tejto fáze hrá zakladateľ najdôležitejšiu úlohu, pretože sám plní niekoľko funkcií a zvyčajne neexistuje nikto, s kým by zdieľal svoje rozhodnutia, ktoré sú aj tak z veľkej časti založené na intuícii.

- Prvá kríza: Nedostatok delegácie

Úspešné riadenie zakladateľov dovedie podnik až do fázy, kedy už nie sú schopní sami vykonávať všetky zodpovedné úlohy a plniť všetky povinnosti. Na prekonanie tejto krízy, je potrebné začať delegovať úlohy, ktoré predtým robili sami. Prekonanie tejto prvej ťažkosti vytvára základy pre ďalší rast.

Druhá fáza: Vytvorenie nového štýlu vedenia

Podnikateľ musí rozvíjať nové zručnosti pre vedenie svojho tímu. Komunikácia môže byť stále pomerne neformálna, no v novej organizačnej štruktúre musí byť trochu formálnejšia. Podnikateľ musí zreteľne komunikovať poslanie podniku, aby vytvoril silný pocit spolupatričnosti. To pomôže zamestnancom, zaviazať sa k dosiahnutiu cieľov podniku, a môžu tak získať impozantnú konkurenčnú výhodu, ktorá je jedinečná pre rodinné podniky.

- Druhá kríza: Vstup detí do podnikania

Podnikateľovi začínajú v podnikaní pomáhať aj jeho deti. Aj keď táto fáze môže priniesť veľa nadšenia, nie je bez ťažkostí:

- Prekrývajúce sa roly v rodine a v podniku.
- Zapojenie detí do úloh, na ktoré nie sú dostatočne pripravené.
- Vízie a štýly vedenia rodičov a detí sa nezhodujú.
- Rodičia a deti nie sú zvyknutí pracovať v tímoch a nevedia efektívne komunikovať.

Podnikateľ musí nájsť zhodu s deťmi a získať ich potenciál a nadšenie pre spoločné podnikanie.

Tretia fáza: Rast s prispením detí do podnikania

Ak majiteľ dokáže prekonať predchádzajúce krízy, potom podnik môže aj naďalej rásť a ťažiť zo synergie detí a rodičov. Súlad zakladateľov, ich detí a zamestnancov sa stane výhodou, ktorá sa prejavuje najmä v krízových situáciách.

- Tretia kríza: Smrť zakladateľa a kríza moci medzi súrodencami

Na emocionálnej úrovni je smrť podnikateľa (rodiča) ťažké prekonať, zvlášť keď sa stane nečakane. Preto by mal podnikateľ vytvoriť plán pre túto situáciu skôr než to ponechať na ďalšiu generáciu. Podnikateľ tak dokáže predvídať potenciálne konflikty záujmov, vízií a očakávaní a vyriešiť tabuizované témy, ako nedostatočná výkonnosť jedného zo súrodencov.

Fáza štvrtá: Profesionálne riadenie podniku

Táto fáza zahŕňa prechod od moci sústredenej v jednej osobe k modelu, kde deti musia pracovať spoločne a rozhodovať v prospech spoločnosti, nie ich osobných záujmov. Znamená to začlenenie osvedčených postupov v oblasti správy a riadenia rodinného podniku, ktoré im umožnia prekonať krízu z predchádzajúcej fázy. Rodina by sa mala zamerať na zlepšenie kvality riadenia, ak sa rozhodnú spoločnosť predať (rodine alebo iným). V oboch prípadoch predaj alebo pokračovanie v podnikaní - štruktúra a dynamika odborného riadenia znamenajú pre rodinný podnik pridanú hodnotu.

- Štvrtá kríza: Konflikty medzi rodinnými spoločníkmi, vedením a manažmentom

Táto kríza môže byť vyvolaná nedostatočnou komunikáciu a kontrolou, ktoré často vznikajú v dôsledku dôvery v ľudí skôr ako spoliehaní sa na profesionálne dáta a informácie. Informácie pre hodnotenie výkonnosti spoločnosti nemusia byť dostatočne jasné a zrozumiteľné. V tejto fáze musí vedenie klásť dôraz na rešpektovanie zásad transparentnosti, zodpovednosti a spravodlivosti. Nedodržanie týchto zásad môže mať za následok konflikty, ktoré je ťažké riešiť a ktoré môžu ohroziť existenciu rodinného podniku a s najväčšou pravdepodobnosťou aj harmónie a jednoty rodiny.

ZÁVER

Ak by sme chceli zhodnotiť hospodársky dosah rodinných podnikov v Európskej únii alebo na Slovensku, potrebovali by sme jasnú definíciu, čo je a čo nie je rodinný podnik. Aj napriek nespornému významu rodinných podnikov do dnešného dňa neexistuje žiadna právne záväzná definícia rodinného podniku. Napriek tomu existujú určité hrubé odhady. Je nutné vziať do úvahy, že počet veľkých podnikov, o ktorých by sme mohli povedať, že sú rodinnými, je pomerne zanedbateľné číslo a ako už bolo spomenuté, rodinné podniky sú prevažne z kategórie mikro, malých a stredných podnikov.

Znalosť typického životného cyklu rodinného podniku môže pomôcť podnikateľovi a jeho rodine prijať vhodné opatrenia za účelom prípravy na krízové situácie v každej fáze. Odporúča sa, aby si rodinný podnik vypracoval protokoly pre riadenie a rozvíjal definovanie pravidiel a kritérií, ktoré podnik bude dodržiavať. Týmto spôsobom je možné podniku pridávať na hodnote bez toho aby to malo negatívny vplyv, či už na rodinu alebo podnik. Tak môžu rodinné podniky využívať svoje prirodzené výhody a potenciál a neprepadnúť do krízy každej fázy životného cyklu.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] CHURCHILL, N. - LEWIS, V. 1983. The five stages of small business growth. In: *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 1983, vol. 61, no.3, p. 30-50.

[2] CHURCHILL, N.C. – LEWIS, V. 1982. A typology of small business: Hypotesis ans preliminary study. Southern Methodist University, *Working Paper*. p. 82-103.

[3] DRAYIN, R. - KAZANJIAN, R. 1990. Research notes and communications: A reanalysis of Miller and Friesen's life cycle data. In: *Strategic Management Journal*, ISSN: 1097-026611, 1990, vol. 11, no. 4,p. 319-325.

[4] DODERO, S. 2010. *The Life Cycle of Family Businesses.* [online]. 2010. [cit. 25.04.2012]. Dostupné na: <http://familybusinesswiki.ning.com/profiles/blogs/brbrp-classmsonormal>.

[5] GRENIER, L. 1972. Evolution and revolution as organizations grow. In: *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 1972, no.4, p. 37-46.

[6] LESTER, D. L. – PARNELL, J.A. 2006. The Complete Life Cycle of a Family Business. In: *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*. ISSN 10771158, 2006, vol. 11, no. 3, p. 3-22.

[7] LEVENSON, H. 1971. Conflicts that plague family business. In. Harvard business review. ISSN 0017-8012. 1971, no. 1. p. 90-98.

[8] MAJTÁN, Š. a kol. 2009. *Podnikové hospodárstvo.* Bratislava : Sprint dva, 2009. 320 s. ISBN 978-80-89393-07-7.

[9] MILLER, D. - FRIESEN, P. 1984. A longitudinal study of the corporate life cycle. In: *Management Science*. ISSN 1526-5501, 1984, vol. 30, p. 1161-1183.

[10] NEUBAUER, H. 2003. The Dynamics of Succession in Family Businesses in Western European Countries. In: *Family business review.* ISSN 08944865, vol 16, no. 4, p. 269-281.

[11] PEISER, R.B. – WOOTEN, L.M. 1983. Life-Cycle Changes in Small Family Businesses. In: *Business Horizons.* ISSN 00076813, 1983, vol. 26, no. 3, p. 58-64.

[12] QUINN, R. - CAMERON, K. 1983. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. In: *Management Science*. ISSN 1526-5501, 1983, vol. 29, no. 1, p. 33-41.

[13] RAKÚSKY INŠTITÚT PRE VÝSKUM MSP. 2008. *Overview of Family Business Relevant Issues.* [online] 2008. [cit.2012-04-21] Dostupné na: <http://ec.europa.eu/ enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf>.

ASPEKTY GLOBALIZÁCIE V KONTEXTE PÔSOBENIA OBCHODNÝCH REŤAZCOV V SR

ASPECTS OF GLOBALISATION IN THE CONTEXT OF ACTION CHAIN STORES IN SLOVAKIA

Jana Kissová – Stanislava Deáková[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: globalization, trade, market, chain stores, firms

JEL Klasifikácia
N70, L41, L81

ABSTRAKT
Influence significant global trends affecting all sectors of the economies of individual countries to create new forms clusters on the basis of international linkages, the impact is huge, noticeable anywhere and everywhere. The form clusters known as chain stores, whose impact is perceived in a global context, not only in the trade sector, which includes direct but significant impact on the area of distribution and manufacturing sector.
The paper deals with the process of globalization on taking action and chain stores in the SR store. It provides a comprehensive view of the evolution of these bodies in the time period 2001 -2010.

ÚVOD

Vplyvom významných celosvetových tendencií zasahujúcich všetky odvetvia ekonomík jednotlivých krajín sa vytvorili nové formy zoskupení na báze medzinárodných prepojení, ktorých dosah je enormný, badateľný všade a na každom kroku. Uvedené formy zoskupení sú známe ako obchodné reťazce, ktorých dopad je vnímaní v celosvetovom kontexte nielen v odvetví obchodu, ktorého priamou súčasťou sú, ale významne ovplyvňujú i oblasť distribúcie a sféru výroby.

ASPEKTY GLOBALIZÁCIE V OBCHODE

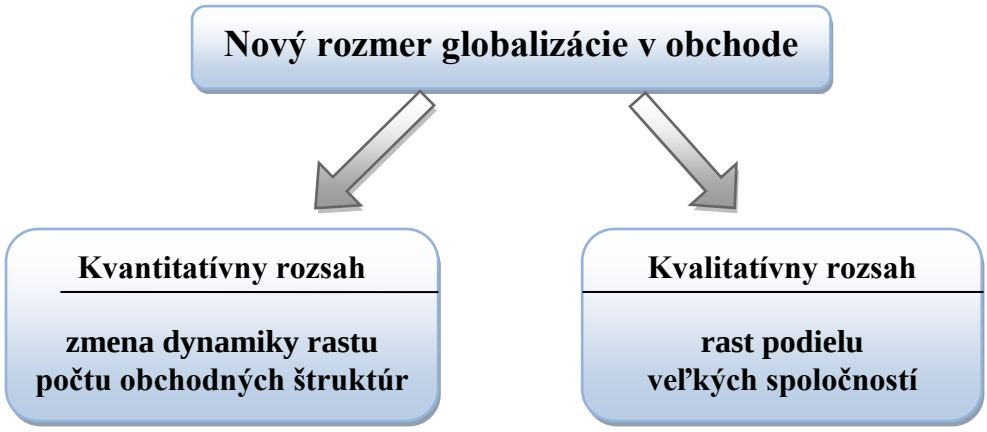
Vývoj procesu globalizácie je možné sledovať už od polovice minulého storočia, i keď často krát je spájaný a prirovnávaný k posledným rokom, a to najmä preto, že tento proces nadobudol rapídny rozvoj v odvetví obchodu najmä v posledných rokoch. Procesy rozvoja obchodu v Európe sú súčasťou celosvetovo sa formujúcej globalizácie v ekonomike.

[1] Ing. Jana Kissová, PhD. – odborný asistent, EU Bratislava, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, e-mail: jana.kissova@euba.sk,
Ing. Stanislava Deáková, PhD. - odborný asistent, EU Bratislava, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, e-mail: sdeakova@euba.sk

V poslednom období v súvislosti s rozmachom globalizácie zaznamenávame jej nový rozmer, ktorý vplýva na stav a pôsobenie v odvetví obchodu a to tak v:

1. kvantitatívnom rozsahu napr. zmena dynamiky rastu počtu obchodných štruktúr,
2. kvalitatívnom rozsahu napr. rast podielu veľkých spoločností.

Schéma č. 1: Nový rozmer globalizácie v obchode



Prameň: vlastné spracovanie

Podľa JINDRU sú pre globalizáciu v obchode typické viaceré charakteristické črty:[2]

- koncentrácia obchodných štruktúr a prevádzkových jednotiek,
- trhová dominancia,
- internacionalizácia,
- diverzifikácia,
- výrazná konkurencia medzi podnikmi a trvalý boj o zákazníka.

Všetky uvedené globalizačné procesy sa prejavujú v celej oblasti obchodného trhu, majú výrazný vplyv okrem predajcov aj na ostatných aktérov trhu – výrobcov, distribútorov a spotrebiteľov. Dopady týchto prejavov sú pritom rôzne, pozitívne i negatívne.

K pozitívnym stránkam globalizácie v obchode je možné považovať dostupnosť lepšieho a lacnejšieho tovaru, resp. informácií, čím dochádza k postupnému zvyšovaniu životnej úrovne obyvateľov, obchodníkom sa otvárajú nové možnosti v podnikaní i k prenikaniu na nové a zahraničné trhy.

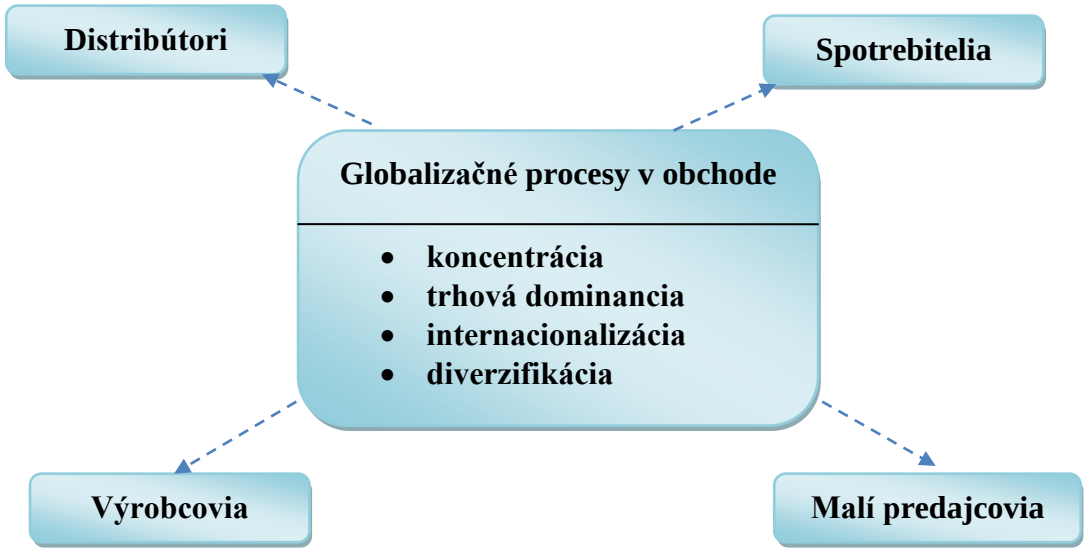
Negatívnou stránkou globalizácie v obchode sú určité prejavy veľkých obchodných reťazcov, ktoré môžu viesť i k celkovej deformácii na trhu (najmä nekalá súťaž uplatňovaná veľkými spoločnosťami voči menším predajcom, veľkoobchodníkom a distribútorom). Základom všetkého je hľadať účinné nástroje, rozvinúť a posilniť prístup nadnárodných inštitúcií – Európskej únie a štátnych úradov v jednotlivých oblastiach obchodu, pretože v súčasných procesoch globalizácie a internacionalizácie ekonomických aktivít je v európskom prostredí náročné pre jednotlivé národné ekonomiky formulovať izolované a nezávislé zámery národnej obchodnej politiky. [3]

---

[2] Kolektív autorov. 2000. *Globalizace a obchod.* Praha: Vysoká škola ekonomická, 2000. 175 str. ISBN 80-2450-043-4

[3] Kolektív autorov. 2000. *Globalizace a obchod*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2000. 175 str. ISBN 80-2450-043-4

Schéma č.2: Globalizačné procesy v obchode



Prameň: Vlastné spracovanie

EXPANZIA OBCHODNÝCH REŤAZCOV V SR

Vstup nadnárodných spoločností na slovenský trh sa viaže k rokom 2000 – 2001, kedy nastala ich výrazná expanzia a proces etablovania. I keď prvá spoločnosť vstúpila už v roku 1996, skutočný rozmach „boom" týchto spoločností nastal až v roku 2000. V porovnaní s okolitými krajinami bol ich vstup približne s trojročným oneskorením, ale zato omnoho intenzívnejší.

Obchod v SR bol pri nástupe obchodných reťazcov prevažne atomizovaný. Prevládali v ňom najmä malé podkapitalizované obchodné subjekty, bez prístupu k úverovým zdrojom. Vstup OR a ekonomický tlak z ich strany prinútil doterajších slovenských obchodníkov vytvoriť vlastné integračné aliancie. Konkrétne išlo o koncentrovanie aktivít do silnejších zoskupení, čomu sa prispôsobil obchodný systém spotrebných družstiev JEDNOTA i rozhodujúci súkromný obchod PRIMA ZDROJ HOLDING, M - MARKET, VEREX HOLDING a ďalší. [4]

Postupne ako obchodné reťazce vstupovali na trh sa ich pozícia neustále posilňovala, o čom svedčí aj fakt, že zatiaľ čo v roku 2000 dosiahla prvá pätnástka sumárny obrat 1467,2 mil. Eur, v nasledujúcom roku to bolo o už o tretinu viac – 2 048 mil. Eur. V počte hypermarketov si prvenstvo od začiatku drží spoločnosť TESCO STORES pred firmou CARREFOUR, pričom spomedzi 12 hypermarketov u uvedených dvoch spoločností sa realizovalo v roku 2001 až 35% maloobchodného obratu. Zatiaľ čo v roku 2000 sa v rebríčku TOP 10 (desiatich najväčších obchodných spoločností) s rýchloobrátkovým tovarom pôsobiacim na slovenskom trhu umiestnili dva nadnárodné OR a to britské TESCO STORES a.s a rakúska BILLA s.r.o, v roku 2001 to už bolo päť subjektov v rámci TOP 10 a to konkrétne okrem spomenutých dvoch pribudlo METRO, CARREFOUR a KAUFLAND. [5]

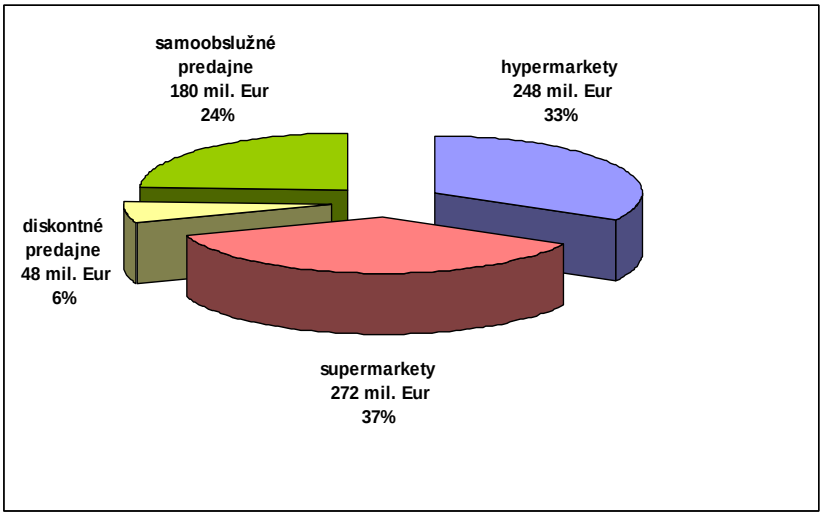
---

[4] *Ročenka českého a slovenského obchodu.* 2001. Praha: České a slovenské odborné nakladatelství, 2001. ISBN 978-80- 902553-6-1 (CD – ROM)

[5] ZAMKOVSKÁ, H. *Obchodné reťazce na Slovensku.* Centrum na podporu miestneho aktivizmu. Občan verzus korporácie, CEE Bankwatch Network, 2002, ISBN 80- 968918-1-2

Nadnárodné spoločnosti od začiatku začali realizovať predaj v iných obchodných formátoch než doterajší slovenskí obchodníci. Rok 2000 bol akýmsi „mixom“ týchto formátov (doterajších a novších) - boli tu okrem klasického pultového maloobchodu, samoobslužných predajní a špecializovaných obchodov s potravinami i nové formáty v podobe hypermarketov, supermarketov a nákupných centier. Napriek tomu, že boli v roku 2000 formáty obchodných reťazcov akýmsi „nováčikom trhu“ dokázali dosiahnuť vyššie obraty ako doterajšie formáty o čom svedčí nasledujúci graf č. 1:

Graf č.1: Obrat v obchodných formátoch za rok 2000 (mil. Eur)

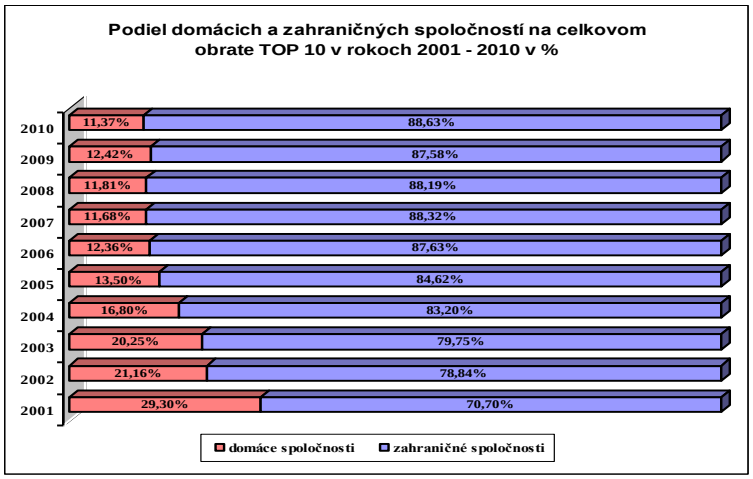


Prameň: spracované podľa údajov Ročenky českého a slovenského obchodu za rok 2001

Z uvedeného grafu č. 1 vyplýva, že najväčší podiel v rámci obratu slovenského obchodu tvorili v roku 2000 obchodné formáty supermarkety 272 mil. Eur (37%) zastúpené najmä v rámci spoločností BILLA, DELVITA, PRIMA ZDROJ HOLDING, za nimi nasledovali hypermarkety s obratom 248 mil. Eur (33%) tvorené najmä spoločnosťami TESCO, CARREFOUR a KAUFLAND. Na tretej priečke dominovali samoobslužné predajne s výškou obratu 180 mil. Eur (24%), ktoré tvorili najmä domáce spoločnosti JEDNOTA, M – MARKET a PRIMA ZDROJ HOLDING a poslednú priečku v rámci obchodných formátov zaujali diskontné predajne s obratom 48 mil. Eur (6%) v zastúpení spoločností REMA 1000 a VEREX HOLDING.

Okrem zmeny obchodných formátov došlo aj k zmene vlastníckej štruktúry na celkovom obrate. Už v začiatkoch bola zrejmá prevaha zahraničného kapitálu spoločností nad domácim. V celkovom vývoji rokov 2001- 2010 je vidieť postupný nárast resp. zvyšujúci sa podiel zahraničných spoločností na obrate na úkor domácich spoločností. Celkový vývoj podielu domácich a zahraničných spoločností na obrate dokumentuje graf č. 2. V prvých rokoch sledovaného obdobia mali najväčšie zastúpenie spomedzi domácich spoločností najmä JEDNOTA, PRIMA ZDROJ HOLDING, M - MARKET a zo zahraničných spoločností patrili medzi najvýznamnejšie reťazce TESCO, BILLA, CARREFOUR a KAUFLAND. Pri porovnaní rokov 2001 a 2010 je možné vidieť takmer 20% podielu zahraničných spoločností na obrate.

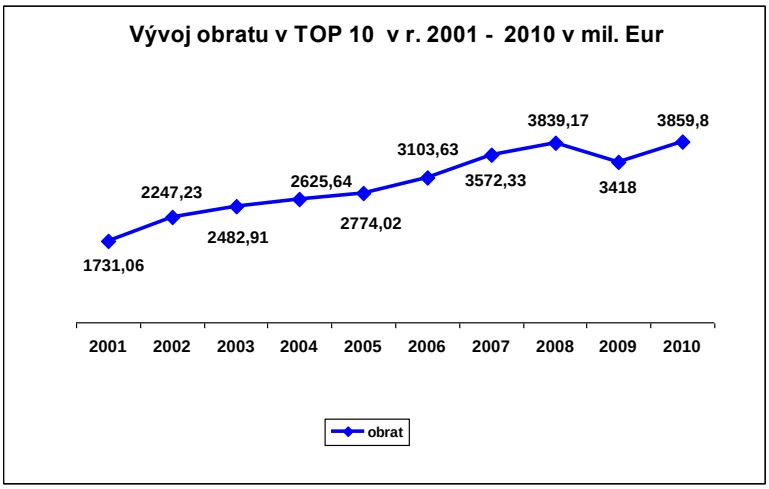
Graf č. 2: Podiel domácich a zahraničných spoločností na celkovom obrate v „TOP 10“ v rokoch 2001 -2010 v %



Prameň: spracované podľa údajov časopisu Moderní obchod č. 5/2002 – 5/2011

Od nástupu obchodných reťazcov je okrem rastúceho podielu zahraničných spoločností na obrate, viditeľný i pretrvávajúci rastúci trend obratu „TOP 10“[6] v celkovom vývoji obdobia 2001 - 2010. Pre celé obdobie je možné sledovať medziročný pozitívny vývoj obratu, z ktorého tvorí výnimku rok 2009. V tomto roku došlo k miernemu poklesu obratu oproti roku 2008, čo je možné pripisovať dopadom celosvetovej hospodárskej krízy a zároveň i prechodu slovenskej koruny na Euro, čo malo za následok zníženie kúpyschopnosti obyvateľov. Na základe hodnoty obratu v roku 2010 je zrejmé, že obchod v rámci TOP 10 sa dostal z nepriaznivej situácie veľmi rýchlo, o čom svedčí jeho nárast a zatiaľ najlepšia dosiahnutá hodnota v rámci sledovaného obdobia. Celkový vývoj obratu v rokoch 2001- 2010 znázorňuje graf č. 3.

Graf č.3: Vývoj obratu najlepších obchodných reťazcov „TOP 10“ v r. 2001 – 2010 (mil. Eur)



Prameň: spracované podľa údajov časopisu Moderní obchod č. 5/2002 – 5/2011

[6] „TOP 10“ – desať najlepších obchodných reťazcov z hľadiska dosiahnutého obratu podľa agentúry TERNO, ktoré každoročne zverejňuje v Ročenke českého a slovenského obchodu i v časopise Moderní obchod.

ZÁVER

Odvetvie obchodu v rámci Slovenka sa neustále formuje a nasleduje celosvetový trend. V rámci globalizácie Slovensko nastúpilo cestu k otvorenému trhu. I keď obchodné reťazce vstúpili na slovenský trh neskôr v porovnaní s okolitými krajinami, napriek tomu sa dokázali veľmi rýchlo presadiť a intenzívnejším spôsobom zaujať najvyššie pozície. V celkovom vývoji od roku 2000 po súčasnosť je možné vidieť výrazné rozdiely poukazujúce na dynamiku štrukturovania obchodu na Slovensku. Pri porovnaní celkového obratu v roku 2000 v TOP 30, kedy dosiahla jeho výška 1 685 mil. Eur, v súčasnosti je výška obratu takmer trojnásobná. Zatiaľ čo v roku 2000 sa v skupine TOP 30 nachádzali len 4 nadnárodné spoločnosti a formát hypermarketov sa len rozbiehal, dnes je takýchto spoločností 3krát viac a hypermarketov 15krát viac. Predpokladaný trend je neustály rozvoj týchto spoločností a jednotlivých formátov v rámci tohto odvetvia.

Príspevok je súčasťou riešenia výskumnej úlohy VEGA: *Diagnostika podnikových procesov v kontexte manažmentu a stanovenie hodnoty* podnikov registrovaného pod evidenčným číslom č.1/1174/12.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] Kolektív autorov. 2000. *Globalizace a obchod*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2000. 175 str. ISBN 80-2450-043-4

[2] ZAMKOVSKÁ, H. *Obchodné reťazce na Slovensku.* Centrum na podporu miestneho aktivizmu. Občan verzus korporácie, CEE Bankwatch Network, 2002, ISBN 80-968918-1-2

[3] *Ročenka českého a slovenského obchodu.* 2001. Praha: České a slovenské odborné nakladatelství, 2001. ISBN 978-80- 902553-6-1 (CD – ROM)

[4] *Moderní obchod.* ISSN 1210 - 4094, r. 2002 - 2011, č.5, str. 23

FÚZIE A AKVIZÍCIE AKO STRATÉGIA MULTINACIONÁLNEHO PODNIKU HEWLETT-PACKARD

MERGERS & ACQUISITIONS AS A STRATEGY OF MULTINATIONAL ENTERPRISE HEWLETT-PACKARD

Vladimír Kmeť[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

- Acquisition, Goodwill, Hewlett-Packard, ICT market, Merger, Write off

JEL Klasifikácia

F23

ABSTRAKT

KMEŤ, Vladimír: *Mergers and acquisitions as a strategy of multinational enterprise Hewlett-Packard* – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Management. – Consultant: doc. Ing. Jana Sršňová, CSc. – Bratislava: FPM EU, 2012, 8 pages.

The main objective of this article has been the explanation of some specifics with regard to mergers and acquisitions that are usually undertaken by multinational enterprises focused on seeking the external growth. Generally, article consists of 4 tables and 2 figure. Article is dedicated to the mergers & acquisitions completed by Hewlett-Packard Company. Objective is to reveal the background within the selected transactions done by Hewlett-Packard Company. Analysis is focused on the overall value of selected transactions and also explains which transactions were overvalued.

[1] Ing. Vladimír Kmeť, kmet.vladimir@gmail.com, Katedra manažmentu, FPM, EU v Bratislave, Konzultant: doc. Ing. Jana Sršňová, CSc.

ÚVOD

Fúzie a akvizície (M&A) sú prostriedkom externého rastu. V spoločnosti Hewlett-Packard (HP) sa s rastom touto formou stretávame od roku 1958. Spoločnosť si zvolila aj externý rast za prirodzený. Prvou prebratou spoločnosťou sa stala F.L. Moseley Company zaoberajúca sa tlačou vektorovej grafiky. Pri akvizíciách z ranného obdobia HP preferovalo podniky výhradne z domáceho prostredia (USA). Od roku 1958 sa Hewlett-Packard objavila celkom v 233 transakciách[2]. Pri 40 išlo o odčlenenie majetku a vytvorenie samostatného podnikateľského subjektu. Najväčšia časť transakcií sa uskutočnila až po roku 1990. Okrem vplyvov globalizácie a internacionalizácie sa v uvedenom trende môže odrážať aj skutočnosť, že v spoločnosti aktívne nepôsobili jej zakladatelia - Bill Hewlett a Dave Packard. Z najmä inovátorského podniku sa stal podnik inovácie preberajúci cez M&A.

Vývoj preferencií pri uskutočňovaní M&A odráža aktuálnu situáciu na trhu. Trendy v odvetví, kde HP pôsobí sa časom menili. To viedlo aj k zmene preferencií pri uskutočňovaní M&A. HP sa zväčša zaujímalo o rozširovanie svojho produktového portfólia s cieľom zvýšenia konkurencieschopnosti. Tieto aktivity boli podporované vznikom disruptívnych technológií na trhu, ktorý v posledných rokoch zaznamenal rýchly rast. Niekedy je IT trh stotožňovaný s výrobou PC produktov. Však je potrebné hovoriť o celej infraštruktúre. V posledných rokoch sa trh začal rapídne meniť, čo prináša istú modifikáciu trendov a to každý rok. Na nasledujúcich riadkoch popisujem trendy platné pre rok 2012 a najbližšie obdobie. Niektoré z nich jednoznačne odrážajú stratégiu HP pri uskutočňovaní fúzií a akvizícií.

Na jednej strane je vidieť veľký vzostup výrobcov PC v deväťdesiatych rokoch a na začiatku 21. Storočia. Avšak éra PC sa pomaly končí. Gartner ako jeden z aktuálnych trendov platných pre nasledujúce obdobie uvádza prechod na mobilné riešenia v podobe tabletov, či mobilných telefónov.

Tento fakt je podporovaný vzostupom sociálnych sietí, keď rastie objem aktívnych používateľov. Medzi najväčšie sociálne siete zaraďujeme Facebook a Twitter. Rast popularity sociálnych sietí prináša väčšie sústredenie sa na vývoj aplikácii zameraných práve na toto využitie.

Ďalším trendom je rast objemu dát. Podľa SAP na konci roku 2012 civilizácia akumuluje 2,7 zetabytov dát. Problémom je, že až 90% z nich sú dáta neštruktúrované, čiže nám nedokážu podať plnohodnotnú informáciu. S transformáciou neštruktúrovaných dát na štruktúrované môžu pomôcť analytické platformy. Tieto sa stanú kľúčovými v ďalšom vývoji trhu IT.

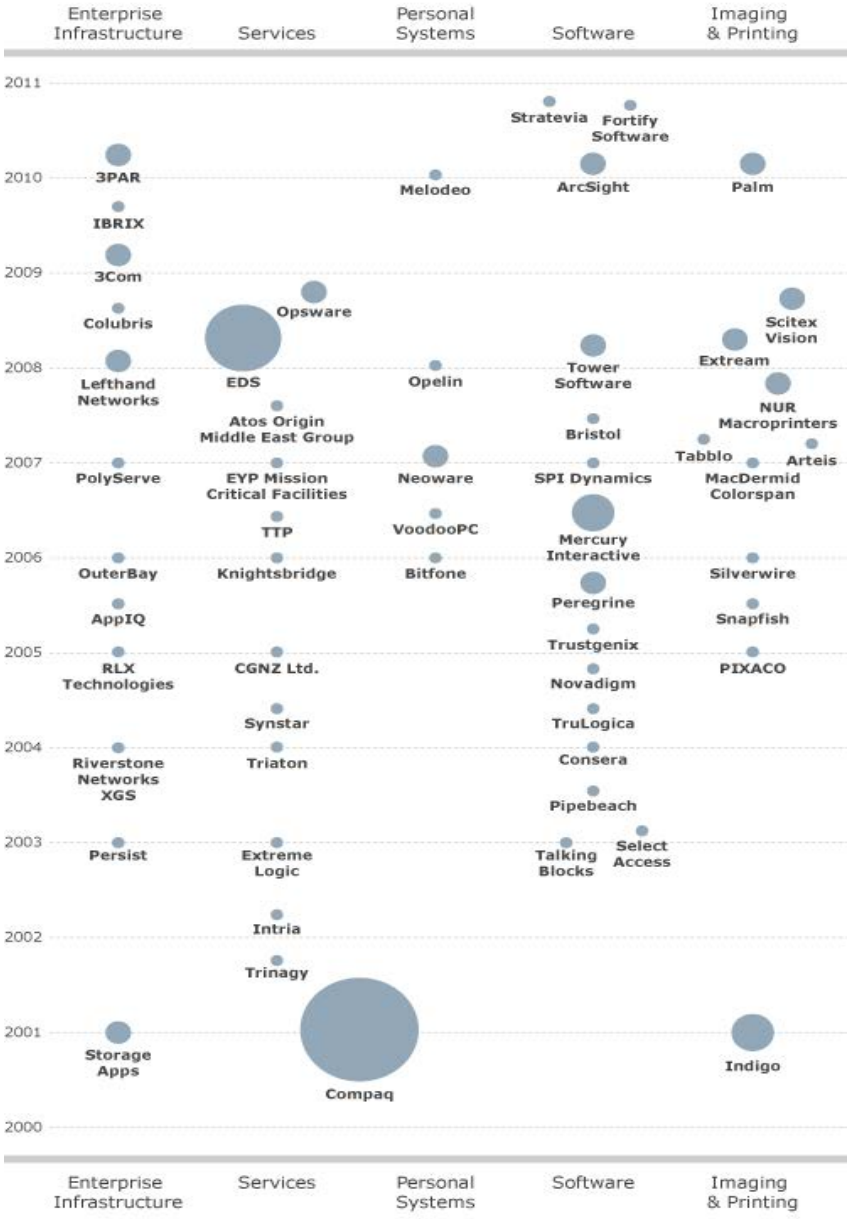
Iným trendom je prechod myslednia od tradičnej IT architektúry ku Cloudu. Pre tradičné architektúry je charakteristické vlastnenie IT infraštruktúry, na ktorej beží platforma s aplikáciami. Cloud upúšťa od tradičného myslenia, zameriava sa na využívanie IT zdrojov, ktoré sú dodávané po sieti v podobe služieb. Tu sa môžeme hovoriť o infraštruktúre (IaaS), platforme (PaaS), aplikáciách a pod. Rozhodnutie využívať služby Cloud Computingu pomáha k flexibilite spoločnosti prístupu na trh.

Všetky vyššie uvedené trendy pôsobia na trh disruptívne, čo vedie ku koncentrovaniu síl pomocou fúzii a akvizícií, pričom vidieť trend, keď veľké MNP majú snahu pohltiť menšie podniky, a tak získať prístup k technológiám.

[2] http://www.hpalumni.org/acquisitions.htm (Október 2012)

FÚZIE A AKVIZÍCIE V PODANÍ HEWLETT-PACKARD

Z titulu, že trendy na IT trhu sa neustále menia, bližšie analyzujem iba fúzie a akvizície po roku 2000. Do októbra roku 2012 bolo uskutočnených spolu 63 transakcií, z toho jedna bola fúzia. Iba 19 transakcií malo zverejnenú hodnotu. Medzi posledné patria akvizície spoločností Vertica, Autonomy a Hiflex, ktoré nasledujúci obrázok ešte neodráža.



Obrázok č. 1: Akvizície spoločnosti Hewlett-Packard od roku 2000 (Prebraté v pôvodnej forme)
Zdroj: http://www.softwareadvice.com/articles/enterprise/hp-mergers-acquisitions-who-is-next-1031401/#ixzz1VK5Nftay (Október 2012)

Základom portfólia HP pred rokom 2000 bol predaj hardvéru. Trendy v technologickom rozvoji poukazovali na stále dôležitejšiu oblasť služieb a softvéru. S týmto poznatkom pristupovala aj HP k akvizíciám. Ako vidieť na **obrázku č. 1**, najviac sa preberali podniky

predávajúce služby a softvér. No nezaostávala ani divízia ESSN (servery, dátové úložiská, siete). Divízia v posledných rokoch neustále rástla priberaním produktov do portfólia, ktoré pochádzali práve z akvizícii. Akvizícia EDS znamenala pridanie a zdokonalenie poskytovania služieb. Krokom do neznáma bola akvizícia 3Com, poskytovateľa sieťovej architektúry a produktov. 3Com okrem doplnenia portfólia produktov zohral úlohu prenikania na čínsky trh, keďže veľká časť z tržieb 3Comu pochádzala z Číny. HP tak získal aj prístup k distribučným kanálom.

K významným akvizíciám patrí i 3PAR. Opäť jasne pozorujeme strategické motívy. Z technologického hľadiska ide o hardvér pre virtualizované diskové polia. HP podobné riešenie už poskytovalo. 3PAR mal ale výrazne lepšie parametre, ktorými upútal pozornosť konkurentov, čo viedlo k cenovej vojne pri akvizícii. Hewlett-Packard si nemohol dovoliť, aby podobné riešenie vlastnila konkurencia.

Poslednou veľkou akvizíciou s hodnotou nad 1 miliadru USD bola Autonomy, britská spoločnosť zaoberajúca sa primárne analýzou dát. Pri tejto akvizícii vidieť jasné napojenie na trendy odvetvia, keď analýza neštruktúrovaných dát bude v budúcnosti jedným z hlavných zdrojov tržieb. Táto akvizícia odráža i záujmy a postoje top-manažmentu. V dobe prípravy akvizície bol na mieste CEO Leo Apotheker pochádzajúci zo spoločnosti so software pozadím, SAP. Rôzni analytici odhadujú, že jeho víziou bolo z HP urobiť software spoločnosť. Prvým veľkým krokom mala byť akvizícia Autonomy. Jej hodnota pri uzatvorení dohody bola 10,8 miliardy USD, pričom Autonomy generovala ročný zisk približne 500 miliónov USD.

Práve tu sa naskytuje otázka, kedy je hodnota transakcie primeraná. Túto otázku podporili účtovné aktivity spoločnosti z augusta 2012, keď došlo k odpisu majetku podniku v hodnote približne 9 mld. USD[3] z dôvodu nenaplnenia očakávaných výsledkov akvizícií. Odpis majetku tak viedol k prvému kvartálu zakončenému stratou v histórii HP. Preto sa pokúsim, čo najjednoduchším spôsobom dokumentovať, či hodnota skúmaných transakcií bola určená správne. Pre analýzu použijem vybraných šesť akvizícii. Spoločným menovateľom je, že boli uskutočnené po roku 2008, ich hodnota bola zverejnená a presahovala 1 miliardu USD. Medzi tieto akvizície zaraďujem:

- Autonomy, v roku 2011
- Palm, v roku 2010
- 3Com, v roku 2010
- EDS, v roku 2008
- 3Par, v roku 2011
- Arcsight, v roku 2011

Hodnotu transakcií môžeme určovať rôznymi spôsobmi. Vzhľadom na rýchlosť výpočtu sa však budem venovať iba najjednoduchšiemu z nich, metóde čistej hodnoty aktív (NAV – net asset value), keď od hodnoty aktív odčítame hodnotu pasív podniku. Dáta[4] potrebné k zisteniu NAV získame z výročných správ podniku. Ak chceme zistiť hodnotu preplatenia akvizície, tak NAV odčítame od hodnoty transakcie ako vidieť v nasledujúcej tabuľke. Tento rozdiel sa do majetku podniku prenesie ako goodwill vytvorený pri akvizícii. Metóda NAV odráža účtovný pohľad na podnik, preto ju doplním o analýzu trhovej hodnoty preberaných podnikov v ich posledný deň obchodovania.

[3] http://www.ft.com/intl/cms/s/0/b5ba407a-e2be-11e1-a463-00144feab49a.html#axzz28dgBEsDL (Október 2012)
[4] Annual Reports 2008-2011: Autonomy, Palm, 3Com, EDS, 3Par, ArcSight

	Aktíva	Pasíva	NAV	Hodnota transakcie (HT)	Goodwill (GW)	GW/HT
Autonomy	3280,5	1213,27	2067,23	10200	8132,77	**79,73%**
Palm	644	751,302	-107,302	1200	1307,302	**108,94%**
3Com	1815	703	1112	2700	1588	**58,81%**
EDS	19224	9691	9533	13900	4367	**31,42%**
3Par	212,298	75,1	137,198	2350	2212,802	**94,16%**
ArcSight	226,203	90,6	135,603	1500	1364,397	**90,96%**

Tabuľka č. 1: Vybrané ukazovatele pre sledované akvizície (hodnoty sú v mil. USD)
Zdroj: Vlastná tabuľka

V poslednom stĺpci nájdeme počet percent z celkovej hodnoty transakcie, ktorý bol vykázaný ako goodwill. Najvyššia percentuálna hodnota prislúcha akvizícii Palm. V tomto prípade šlo z finančného hľadiska o prebratie dlhu, keď aktíva spoločnosti boli nižšie ako pasíva. V súčasnosti produkty tejto spoločnosti už nenájdeme na trhu. Preto ju široká verejnosť odsudzuje za neúspešnú.

Najlepšie sa v tejto analýze umiestnila akvizícia EDS. Avšak realita môže byť odlišná, ak zoberiem do úvahy odpis goodwillu v hodnote 8 miliárd práve z akvizície EDS. Z toho titulu sa pozriem viac do hĺbky majetku jednotlivých preberaných podnikov. Ďalšia tabuľka zobrazuje už celkovú hodnotu goodwillu pripísaného do majetku Hewlett-Packard z preberaného subjektu.

	Goodwil z transakcie	Goodwill spoločnosti	Prebraný goodwill	Hodnota transakcie (HT)	Hodnota transakcie bez goodwillu (HTG)	HTG/HT
Autonomy	8132,77	1361,9	9494,67	10200	705,33	**6,92%**
Palm	1307,302	166,32	1473,622	1200	-273,622	**-22,80%**
3Com	1588	609,297	2197,297	2700	502,703	**18,62%**
EDS	4367	5092	9459	13900	4441	**31,95%**
3Par	2212,802	0	2212,802	2350	137,198	**5,84%**
ArcSight	1364,397	5,746	1370,143	1500	129,857	**8,66%**

Tabuľka č. 2: Vplyv goodwill na hodnotu transakcie (hodnoty sú v mil. USD)
Zdroj: Vlastná tabuľka

Celkový pripísaný goodwill plynúci z transakcie je tak oveľa vyšší. Informácia o goodwille nebola dostupná iba pri akvizícii podniku 3Par, preto uvažujem s goodwill rovnému 0. Ak by sme sa vrátili k odpisu majetku v hodnote 8 miliárd dolárov adresovanému práve akvizícii EDS, vidíme, že horná hranica odpisu mohla dosiahnuť približne 9,5 miliardy USD. Otázkou zostáva, aká je reálna hodnota akvizície ak neuvažujeme s goodwill? Posledné dva stĺpce nám dávajú odpoveď. Po odčítaní goodwill od celkovej ceny transakcie dostaneme hodnotu majetku bez goodwillu. V poslednom stĺpci potom vidieť podiel tejto hodnoty na hodnote akvizície. Čím je percentuálne vyjadrenie nižšie, tým viac bola daná akvizícia nadhodnotená. Po druhej časti analýzy bolo poradie nasledovné: Napriek vysokej hodnote goodwillu bola na prvom mieste akvizícia EDS, za ňou 3Com a Arcsight. Na opačnej strane skončil Palm, čo zodpovedá investícii do dlhodobo stratového podniku.

Hodnotu akvizície tiež odráža aj trhová hodnota akcií jednotlivých podnikov. Ak poznáme cenu akcie k istému dňu a počet emitovaných akcií podnikom, dostaneme sa k trhovej kapitalizácii. Tento prístup nám dáva odlišný pohľad na akvizíciu a je založený na informáciách z trhu.

Akvizícia	Hodnota transakcie (HT)	Trhová kapitalizácia (TK)	HT/TK	Prémia v %
Electronic Data Systems Corporation	13900	8434,3	1,648032439	**64,80%**
3Com Corporation	2700	3145,493862	0,858370774	**-14,16%**
Palm, Inc.	1200	972,692572	1,23368887	**23,37%**
3PAR Inc.	2350	2057,750822	1,142023599	**14,20%**
ArcSight, Inc.	1500	1506,294003	0,995821531	**-0,42%**
Autonomy Corporation plc.	10200	9447,82885	1,079613122	**7,96%**

Tabuľka č. 3: Trhová hodnota skúmaných akvizícií (hodnoty sú v mil. USD)
Zdroj: Vlastná tabuľka

Do kalkulácie som prebral cenu z posledného dňa[5], kedy boli jednotlivé podniky obchodovateľné. Z týchto hodnôt som určil trhovú hodnotu jednotlivých podnikov. Pre potreby určenia, či bola cena pri akvizícii primeraná som trhovú hodnotu v posledný deň obchodovania porovnal s cenou transakcie. Posledný stĺpec potom označuje percentuálnu hodnotu podhodnotenia alebo nadhodnotenia jednotlivých akvizícií. Ak ide o záporné číslo, spoločnosť Hewlett-Packard uskutočnila podhotnotenú transakciu. Ak je číslo kladné, tak transakcia bola nadhodnotená.

ZÁVER

Ukázal som dve možnosti uvažovania pri hodnotení ceny transakcie na vybraných šiestich akvizíciách. Jedna metóda sa zameriava na účtovnú hodnotu podnikov, druhá na trhovú hodnotu. Obe metódy prichádzajú k rôznym záverom. Preto som sa zameral na syntézu oboch metód. Na syntézu som využil váženú bodovaciu metódu, pričom analýza zameraná na trhovú hodnotu mala vyššiu váhu, stanovenú koeficientom 1,5. Váhu pre metódu vychádzajúcu s účtovných výkazov som stanovil na 1,0.

	HTG/HT	HTG/HT body	Prémia v %	Prémia v % body	Váha 1,5	SUM bodov	Pozicia
Autonomy	6,92%	3	7,96%	4	6	9	**3**
Palm	-22,80%	1	23,37%	2	3	4	**6**
3Com	18,62%	5	-14,16%	6	9	14	**1**
EDS	31,95%	6	64,80%	1	1,5	7,5	**4**
3Par	5,84%	2	14,20%	3	4,5	6,5	**5**
ArcSight	8,66%	4	-0,42%	5	7,5	11,5	**2**

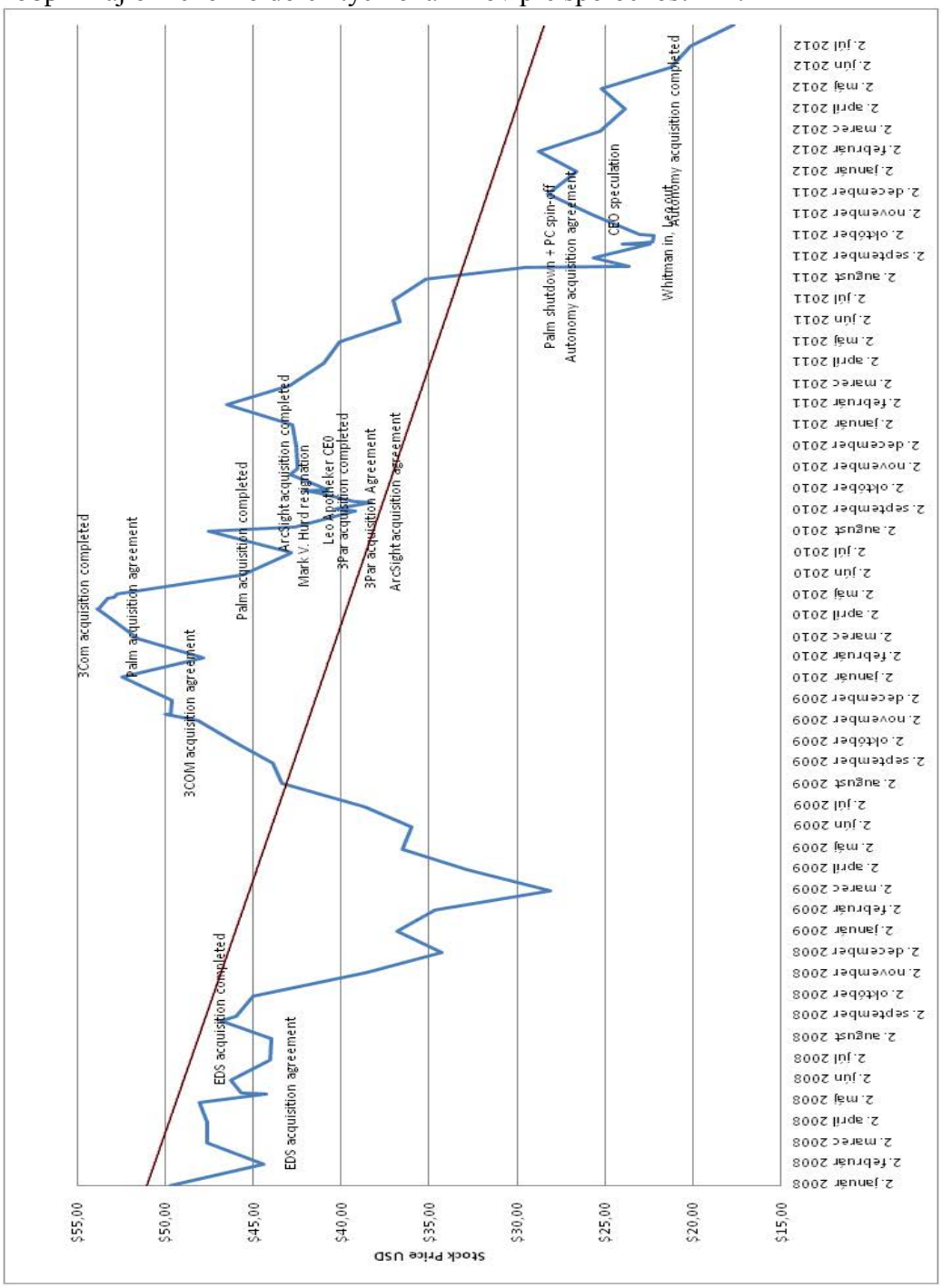
Tabuľka č. 4: Výhodnosť skúmaných akvizícií
Zdroj: Vlastná tabuľka

Akvizície mohli získať minimálne 1 a maximálne 6 bodov, podľa pozície v danom ukazovateli. Najvyšší počet bodov 6 je pridelený najvýhodnejšej akvizícii z pohľadu účtovnej alebo trhovej hodnoty. Po syntéze je výsledné poradie od najvýhodnejšej akvizície nasledovné: 3Com, ArcSight, Autonomy, EDS, 3Par a Palm. 3Com pritom získal až 14 bodov z maximálneho počtu 15. Na druhej strane Palm získal iba 4. Medzi vybranými akvizíciami skončili tieto 2 akvizície, ktorým sa venuje môj výskum na opačných póloch. To potvrdzuje domnienky o ich úspešnosti. Okrem toho, že sa tieto podniky nachádzajú v hodnotení na opačných koncoch,

[5] Money.cnn.com

môžeme nájsť ďalší spoločný menovateľ, históriu. V minulosti bol Palm súčasťou 3Com, do doby jeho odčlenenia v roku 2000.

Výskum ukázal, že M&A môžu tiež ovplyvniť trhovú hodnotu akcií. Na nasledujúcom obrázku je zobrazená trhová hodnota akcie od roku 2008, keď HP prebralo spoločnosť EDS. Hodnota je zachytená v určitých časových okamihoch. Ide o prvý deň obchodovania v mesiaci a 2 známe termíny pri M&A. Termín ohlásenia dohody a potom termín uskutočnenia transakcie. Graf som doplnil aj o niekoľko dôležitých okamihov pre spoločnosť HP.



Graf č1: Trhová cena akcií HP (január 2008 – júl 2012)
Zdroj: Vlastný graf

Na grafe badať jednoznačný trend, dočasný pokles ceny akcie po každej skúmanej akvizícii. Avšak najväčší prepad ceny akcií nastal po rošádach v top-manažmente. Túto teóriu môžeme aplikovať aj na stratégiu v oblasti fúzií a akvizícií, keďže o výbere vhodných spoločností rozhoduje top-manažment. Stratégia M&A tak môže byť ovplyvnená rôznymi motívmi. V tejto súvislosti sa najviac spomína fúzia HP a Compaq pod vedením Carly Fiorina. Jej osobným cieľom bolo urobiť z HP naväčšieho výrobcu PC a príslušenstva na svete. Táto fúzia sa Carly Fiorina stala osudnou, keď ju nahradil Mark V. Hurd, ktorého ciele boli odlišné. Mal pre HP vytvorenú víziu sebestačnosti, ktorú sa pokúšal realizovať. To viedlo k pomalému tĺmeniu investícií do výskumu a vývoja. Ako človek s pozadím finančného manažéra preferoval rozširovanie produktového portfólia pomocou produktov prebraných z fúzií a akvizícií. Pod jeho vedením dosiahla cena na akciu najvyššiu hodnotu. Hlavným spúšťacím mechanizmom, ktorý viedol k pádu trhovej hodnoty, bola nie najlepšie zrealizovaná akvizícia Palmu. Ale kvôli zmene na poste CEO, Hurd už integračnú fázu nemohol ovplyvniť.

Tieto udalosti jasne ukazujú, že stratégia pri realizácii fúzií a akvizícií môže byť ovplyvnená aj rozhodnutiami manažmentu. Aktuálna CEO, Ms. Meg Cushing Whitman však nemá záujem realizovať ďalšie transakcie v blízkej budúcnosti.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Annual Reports 2008-2011: Autonomy, Palm, 3Com, EDS, 3Par, ArcSight
2. KMEŤ, V. 2011. Hewlett-Packard and acquisition of 3Com. In International workshop for PhD students [CD-ROM]. Brno: VUT v Brne, 2011, 8 p. ISBN 978-80-214-4348-8.
3. KMEŤ, V. 2011. Mergers and acquisitions presented by Hewlett-Packard Company. In Ekonomika, financie a manažment podniku. Bratislava: Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2011, 9p. ISBN 978-80-225-3253-2.
4. http://www.hpalumni.org/acquisitions.htm 7/10/2012 (Október 2012)
5. http://www.softwareadvice.com/articles/enterprise/hp-mergers-acquisitions-who-is-next-1031401/#ixzz1VK5Nftay (Október 2012)
6. http://www.ft.com/intl/cms/s/0/b5ba407a-e2be-11e1-a463-00144feab49a.html#axzz28dgBEsDL (Október 2012)
7. money.cnn.com (Október 2012)
8. www.hp.com (Október 2012)
9. http://www.gartner.com/technology/home.jsp (Október 2012)

IPO AKTIVITA NA KAPITÁLOVOM TRHU
IPO ACTIVITY ON CAPITAL MARKET

Miroslav Kmeťko[1], Pavel Škriniar[2]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

IPO, capital market, S&P 500, risk capital, stock exchange, global IPO, TOP 10 IPO, Shenzen, Warsaw — NewConnect, IPO sector,

JEL Klasifikácia G10

ABSTRAKT

Risk capitalists often use the Initial Public Offering – IPO as an exit strategy from the previosly financed private companies. The both number and volume of international made IPO´s are also affected by the actual situation on capital market. The recesionary capital market lead to reducing both volume and number of IPO´s. But on the other side, average volume per IPO is growing. On this bases we thing, worsening situation on capital market lead to introducing of IPO´s just by big companies with possibility of future expansion and profitability. We also found a possitive correlation between development of Standard & Poors 500 Index and the volume of IPO´s at level 0,61. IPO realize companies from whole world and by a number of stock exchanges. Despite huge offer of stock exchanges will mosť IPO be realize on few of them. Dominance of this sphere belongs to China.

ÚVOD

Pre úspešné realizovanie prvotnej emisie akcií na trhu (Initial Public Offering – IPO) je dôležité načasovanie vzhľadom na aktuálnu situáciu na trhu. V prípade poklesu trhu je pravdepodobnosť úspešnej realizácie IPO dosť malá. Súvisí to s negatívnou náladou na trhu a zároveň s nezáujmom o investovanie do rizikových aktív, čo investovanie do akcií predstavuje. Zároveň je zvyčajne realizácia IPO spojená s rizikovým kapitálom, ktorý väčšinou týmto spôsobom zo spoločností vystupuje[3]. Pre tento typ kapitálu je tak veľmi potrebné vhodné načasovanie výstupu z financovanej spoločnosti z dôvodu jeho čo najlepšieho zhodnotenia.

VÝVOJ TRHU IPO

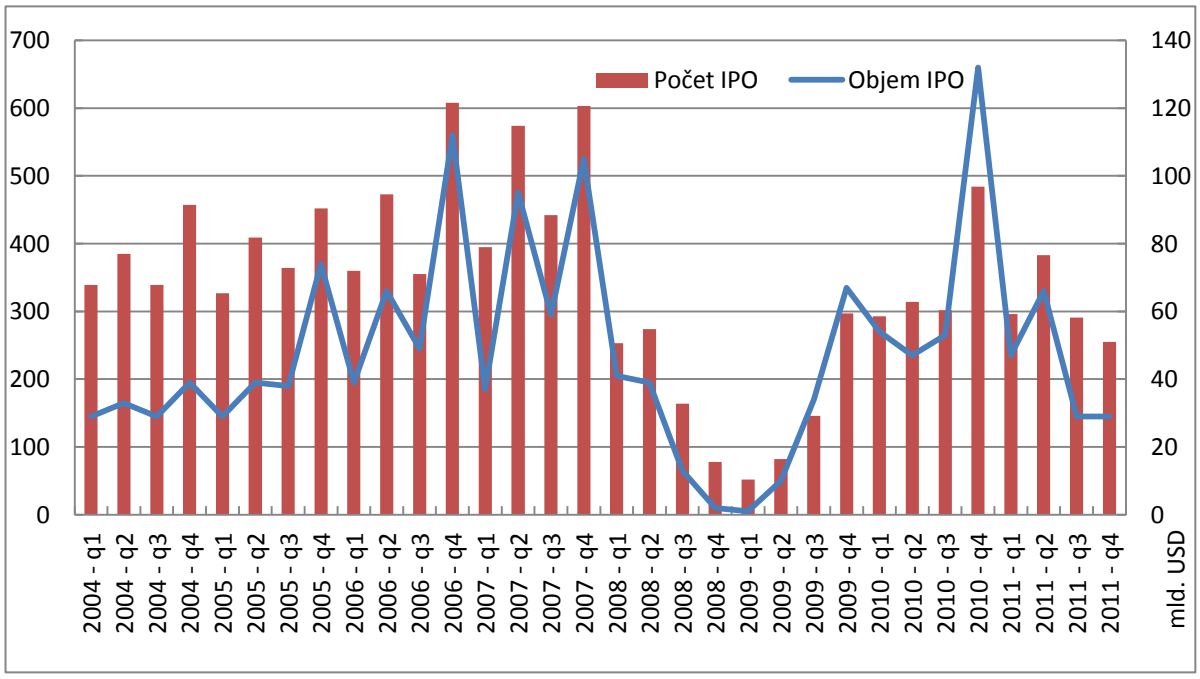
Pre sledovania vývoja trhu IPO porovnávame počty realizovaných nových emisií a ich celkového objemu. Jeho vývoj je za ostatných osem rokov, po jednotlivých štvrťrokoch, je prezentovaný v grafe 1.

[1] Miroslav Kmeťko, Ing. PhD., mkmetko@yahoo.com.

[2] Pavel Škriniar, Ing. PhD., pavel.skriniar@euba.sk

[3] Pozri napríklad STRIŽENCOVÁ, M. 2010. *Venture kapitál ako alternatívna forma financovania*. In Riadenie a prezentácia finančných procesov podnikov a holdingových zoskupení v trhovej konkurencii krajín EÚ I. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. S. 64-70.

Graf 1 Porovnanie počtu realizovaných IPO a ich objemu

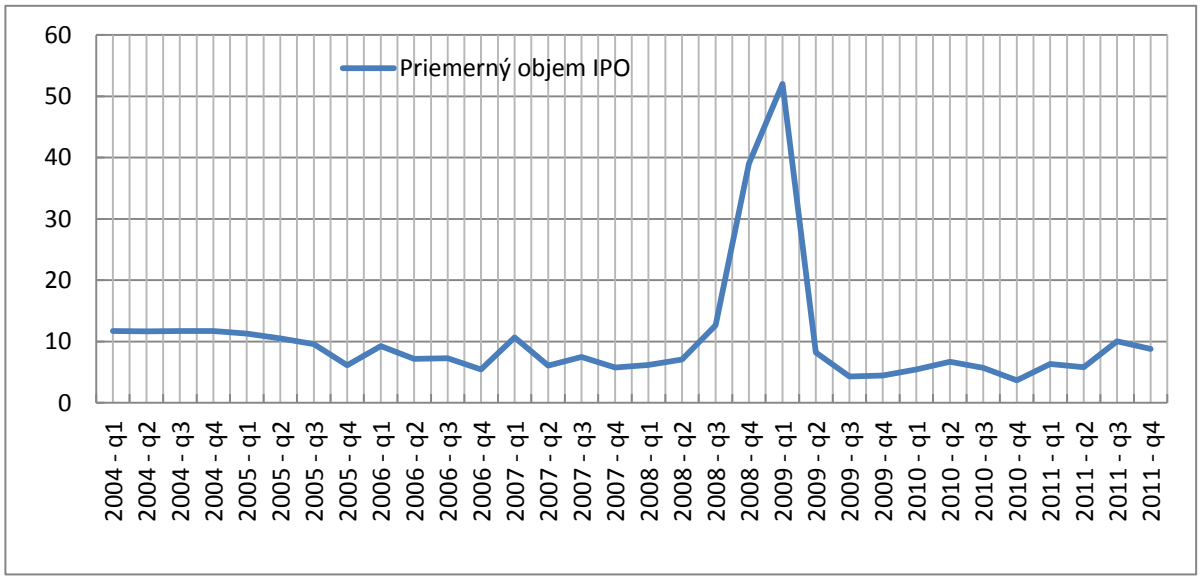


Zdroj: Global IPO trends 2012, Ernst & Young, 2012.

Pozitívna nálada na trhu IPO pretrvávala až do konca roka 2008 t.j. do začiatku finančnej krízy. Táto sa naplno prejavila aj v tomto odvetví, poklesom na najnižšie hodnoty v rámci sledovaného obdobia.

Ďalšie pozorovanie situácie na trhu IPO je priemerná veľkosť emisie vypočítaná ako celkový objem IPO realizovaný v jednotlivých štvrťrokoch podelený počtom emisií. Ako sa vyvíjal tento ukazovateľ je v grafickej podobe prezentované v grafe 2.

Graf 2 Vývoj priemerného objemu IPO



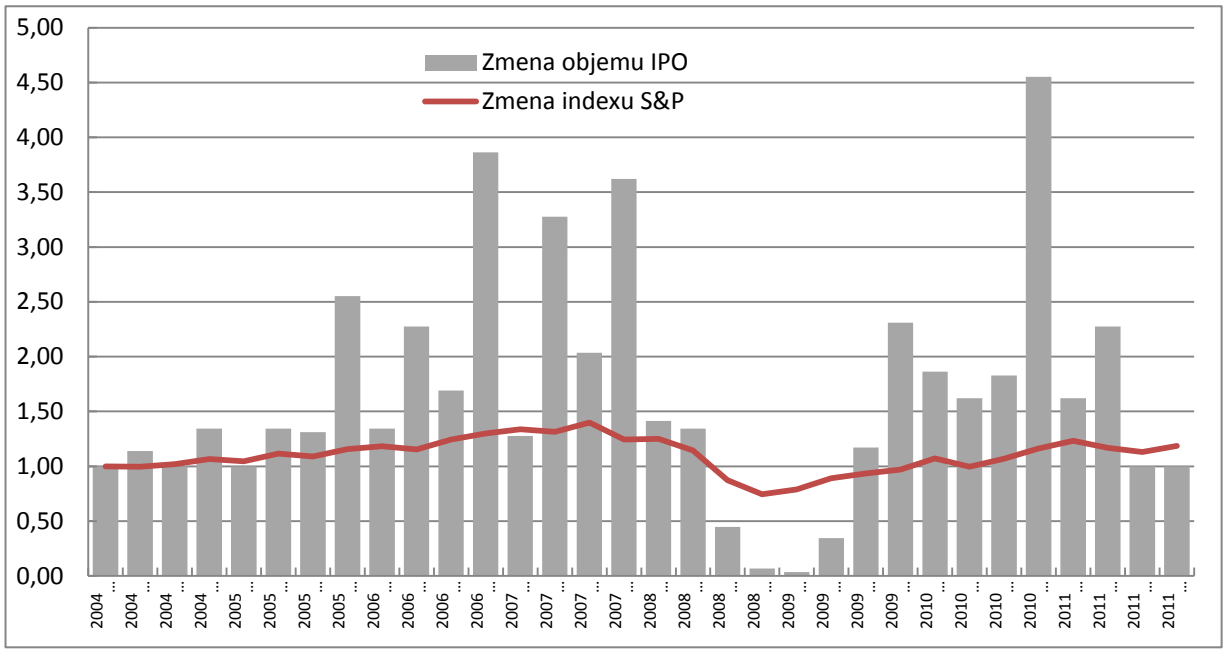
Zdroj: Global IPO trends 2012, Ernst & Young, 2012.

Finančná kríza sa v prípade priemerného objemu IPO prejavila hlavne v náraste objemu na jedno realizované IPO. Na základe týchto údajov môžeme usúdiť, že sa na trhu realizovali hlavne veľké spoločnosti s predpokladom ďalšej perspektívy budúceho rastu.

Ďalším parametrom skúmania vývoja IPO bolo skúmanie ich vzťahu k vývoju na najvyspelejšom kapitálovom trhu USA. Ako benchmarkovú hodnotu sledovania tohto trhu sme zvolili širší a v súčasnosti častejšie používaný index, oproti Dow Jones Industrial Average, a to Standard & Poors 500 (S&P 500). Tento zvolený index reprezentuje 500 najväčších amerických spoločností s približnou trhovou kapitalizáciou 75% všetkých amerických spoločností, ktoré sa obchodujú na kapitálovom trhu v USA.

Pre sledovanie vývoja rizikového kapitálu v USA sme realizovali vzťah vývoja jeho objemu vo vzťahu k vývoju akciového indexu S&P 500. Za počiatočný stav bol zvolený prvý štvrťrok roka 2004. Nasledujúce obdobia sme prepočítali indexom vývoja konkrétneho štvrťroka k počiatočnému obdobiu. Hodnota napríklad 4,5 tak prezentuje 4,5 násobok hodnoty objemu prvého sledovaného štvrťroka. Tento vývoj je grafickej podobe zobrazený v grafe 3.

Graf 3 Porovnanie vývoja zmien objemu realizovaných IPO so zmenou vývoja indexu amerického trhu S&P 500



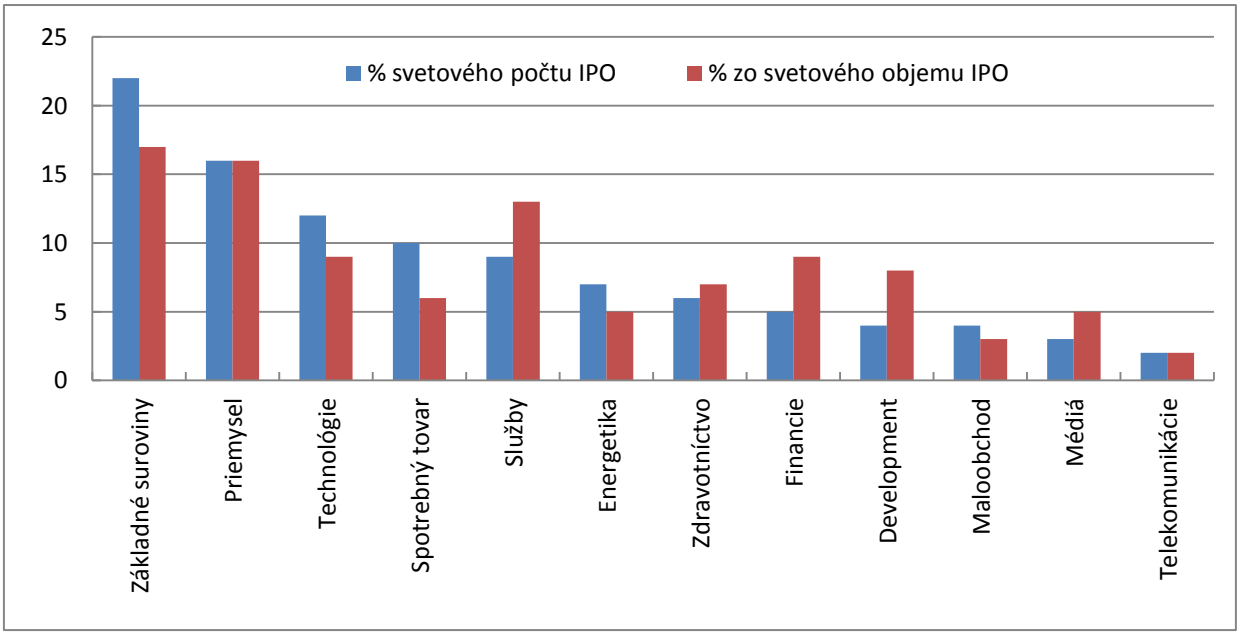
Zdroj: Global IPO trends 2012, Ernst & Young, 2012., finance.yahoo.com, výpočty autorov

Vzájomnú závislosť sme sledovali na základe koeficientu korelácie. Tento dosiahol úroveň 0,61 čo predstavuje dosť vysokú pozitívnu závislosť. Na tomto základe môžeme uviesť že zvolený index dobre reprezentuje stav globálnej ekonomiky a prejavuje sa to aj v iných oblastiach finančného trhu.

Globálny pohľad na trh IPO

Najvyužívanejšou burzou na IPO na svete bola v roku 2011 čínska Shenzhen, na ktorej sa uskutočnilo každé piate IPO a prešiel ňou každý šiesty dolár určený na nákup takýchto akcií. Predovšetkým vďaka nej patrí Číne prvé miesto v počte IPO i objemu upísaného kapitálu. S 388 emisiami, ktoré znamenali pre podniky prílev kapitálu v objeme 72 mld. USD, má veľký odstup od druhého v poradí. Tým je Poľsko, čo sa týka počtu IPO (137), a USA, ktorých IPO znamenalo obchody za necelých 36 mld. USD. Poľsko je pritom jedinou európskou krajinou v rámci rebríčka TOP 8 zostaveného podľa počtu IPO. Realizuje sa v ňom približne každá deviata IPO, no podiel na celkovom upísanom kapitálu predstavuje iba 1,6 %. Čína na svetovom počte IPO predstavuje 31,7 % a v objeme upísaného kapitálu 42,6 %. Dominancia svetového trhu IPO okrem Číny patrí aj Poľsku, USA, Južnej Kórei a Kanade. V rámci rebríčka TOP 10 predstavuje desať krajín 81,2 % všetkých IPO a 85,1 % všetkého upísaného kapitálu.

Graf 4 Porovnanie odvetví podľa získavania kapitálu prostredníctvom IPO



Zdroj: Global IPO trends 2012, Ernst & Young, 2012

V roku 2011 využívali IPO najčastejšie firmy zo sektora „Materials“, teda spoločnosti zaoberajúce sa výskumom, vývojom a spracovaním surovín. Predstavujú až 22 % zo všetkých IPO a získajú 17 % všetkého kapitálu. Druhým sektorom s najväčším apetítom po IPO je priemysel, ktorý tak v počte ako i získanom kapitáli, predstavuje 16 %. Tretiu pozíciu obsadili technologické spoločnosti. Najmenší záujem o IPO prejavujú telekomunikačné spoločnosti, médiá a retailové spoločnosti.

ZÁVER

Na základe predchádzajúcich údajov je zrejmé, že aktivita IPO je závislá na aktuálnom vývoji na kapitálovom trhu. Priemerné objemy ale boli dosiahnuté práve v časoch nižšej aktivity IPO, čo sa týka celkového počtu a tiež celkového objemu realizovaných IPO. Toto môže viesť k záveru, že v časoch najväčšieho prepadu akciového trhu majú šancu uspieť, v oblasti IPO, len veľké spoločnosti s predpokladaným ďalším rastom.

K získavaniu kapitálu prostredníctvom IPO sa orientujú predovšetkým spoločnosti z oblasti ťažby surovín. Ide o kapitálovo náročné odvetvie a podľa záujmu o tento sektor možno predpokladať, že ceny surovín sa v budúcnosti budú zvyšovať. Rozmach čínskeho hospodárstva tomu napovedá, navyše, práve čínske burzy sprostredkujú najviac obchodov týkajúcich sa primárneho úpisu akcií. O veľkosti a sile čínskych búrz v oblasti IPO hovoria čísla: druhú priečku obsadzujú hráči s polovičným podielom. Zaujímavým prvkom IPO je Poľsko. Počtom IPO prevyšuje každú európsku krajinu i USA. Podľa objemu upísaného kapitálu sa dostala k desiatim najvýznamnejším krajinám. Vyplýva z toho, že poľský trh je zaujímavý skôr pre menšie firmy.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] PINELLI, M. CHAN, E., 2012. *Global IPO trends 2012, Prepare early, move fast, .* publikácia Ernst and Young, 2012

[2] KMEŤKO, M. – STRIŽENCOVÁ, M. 2012. *IPO aktivita a venture capital.* Bratislava: in HNonline, 2012. 1 s. ISSN 1336-1996.

[3] STRIŽENCOVÁ, M. 2010. *Venture kapitál ako alternatívna forma financovania.* In Riadenie a prezentácia finančných procesov podnikov a holdingových zoskupení v trhovej konkurencii krajín EÚ I. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. 7 s. ISBN 978-80-225-2974-7.

FINANCOVANIE RIZIKOVÝM KAPITÁLOM
RISK CAPITAL FINANCING[1]

Miroslav Kmeťko[2], Michaela Stržencová[3]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Risk capital, capital market, S&P 500, Nasdaq Composite, CEE, Kohlberg Kravis Roberts & Co., dot-com buble, Lehman Brothers, IPO, private equity

JEL Klasifikácia G 24

ABSTRAKT

Venture capital as a source of financing could fill the gap in financial support of young innovative firms having problems with credit obtaining from financial institutions. A cradle of venture capital market activity is the United States of America, however, during last decades the market has been developed also in the European countries.

The paper tries to compare development as well as future trends of venture capital markets both in the USA and in Europe with special concentration on CEE countries. As regards the USA venture capital market, the most rapid increase has been experienced during the period of years 2009-2010. However, we can expect positive trend in the near future, despite continuing debt crisis in Europe. European venture capital market will probably face challenging conditions in 2012, the unification of venture capital market could help to solve the situation.

ÚVOD

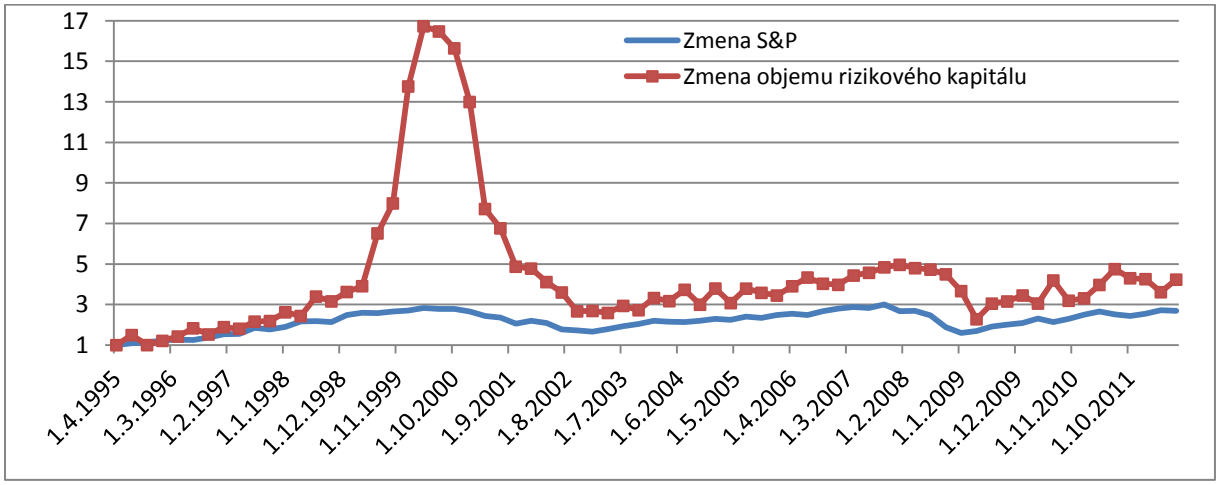
V obdobiach prepadu cien akcií na kapitálovom trhu a likvidácií spoločností nastáva možnosť pre rizikový kapitál spolupracovať s manažmentom pri oživovaní spoločností. Na druhej strane je možné zníženie celkového objemu využitia rizikového kapitálu hlavne pri veľkých odkupoch spoločností.

VÝVOJ RIZIKOVÉHO KAPITÁLU V USA

Sledovanie vývoja rizikového kapitálu v USA sme realizovali vo vzťahu vývoja jeho objemu k vývoju akciového indexu S&P 500. Za počiatočný stav bol zvolený prvý štvrťrok roka 1995. Nasledujúce obdobia sme prepočítali indexom vývoja konkrétneho štvrťroka k počiatočnému obdobiu. Tento vývoj je v grafickej podobe zobrazený v grafe 1.

[1] Príspevok je výsledkom riešenia grantovej úlohy Vega č. 1/0014/12 Analýza metód merania výkonnosti podnikov a vplyvu výkonnosti na stanovenie hodnoty podniku.
[2] Miroslav Kmeťko, Ing. PhD., mkmetko@yahoo.com.
[3] Michaela Stržencová, Ing. PhD., strizenc@euba.sk

Graf 1 Porovnanie zmeny objemu investovaného rizikového kapitálu v USA a indexu S&P 500



Zdroj: http://www.nvca.org, výpočty autorov

V rámci sledovaného obdobia bol zaznamenaný najprudší nárast v rokoch 1999 až 2000. Po tomto období ale tiež nastáva prudký pokles. Toto obdobie je charakterizované ako dot-com bublina. V tomto období nastal prudký rozmach spoločností zameraných na rôzne oblasti internetu, čo sa tiež prejavilo v náraste technologického indexu Nasdaq Composite. Investori veľmi dôverovali novému rozvíjajúcemu sa odvetviu aj napriek nie práve najlepším fundamentálnym dátam týchto spoločností. Veľa týchto spoločností ale následne skrachovalo, čo sa prejavilo v nedôvere voči týmto spoločnostiam a následne aj v poklese akciových indexov.

Podobný vývoj nárastu objemu bol tiež sprevádzaný nárastom akciového indexu S&P 500 v období do roka 2009. Koniec roka 2008 sa v súčasnosti charakterizuje práve ako začiatok finančnej krízy, za ktorej začiatok je uvádzaný krach spoločnosti Lehman Brothers zo dňa 15. septembra 2008. Po roku 2009 ale opäť rastie záujem fondov rizikového kapitálu aj v súvislosti s rastom hodnôt indexu. Pokiaľ by sme sa snažili tento vývoj charakterizovať prostredníctvom koeficientu korelácie, tak sa dostávame na hodnotu 0,57. Táto hodnota predstavuje dosť vysokú závislosť medzi investovaným rizikovým kapitálom a aktuálnym stavom na kapitálovom trhu. V roku 2011 už vývoj v tejto oblasti napriek pretrvávajúcej neistote a zhoršeným podmienkam na kapitálovom trhu dosahuje úroveň porovnateľnú s rokmi 2008 a 2009.

Z hľadiska financovania jednotlivých fáz vývoja spoločností sa v roku 2011 42% z celkového počtu projektov financovaných rizikovým kapitálom týkalo novovznikajúcich spoločností a spoločností v počiatočných fázach vývoja (v roku 2010 to bolo 37%), podiel objemu investícií rizikového kapitálu do spoločností v týchto fázach vývoja ostáva na rovnakej úrovni v porovnaní s predchádzajúcim rokom, t.j. 18%. Od roku 2001 sa podiel počtu projektov do spoločností novovznikajúcich a spoločností v počiatočných fázach rozvoja pohyboval každoročne medzi 29 a 42%, v porovnaní s obdobím pred rokom 2001 je to však výrazný pokles. Zvýšenie zaznamenané v roku 2011 je spôsobené väčším počtom novovznikajúcich spoločností vďaka uľahčeniu prístupu do niektorých technologických odvetví a zníženiu množstva financií požadovaných spoločnosťami v neskorších fázach vývoja.

Vývoj investovaného rizikového kapitálu podľa jednotlivých priemyselných odvetví pokračuje v dlhodobom trende. Pokiaľ ide o počet realizovaných projektov, na prvom mieste

sa nachádza odvetvie informačných technológií nasledované spoločnosťami z oblasti life sciences. Objem rizikového kapitálu investovaného do life sciences odvetvia už od roku 2009 prevyšuje objem investovaný do informačných technológií.

Po nepriaznivej situácii týkajúcej sa IPO založených na rizikovom kapitále nastáva v tejto oblasti po roku 2009 oživenie . V roku 2010 bolo realizovaných 43 IPO takýchto spoločností, v roku 2011 sa ich počet znížil iba o jednu.

VÝVOJ RIZIKOVÉHO KAPITÁLU V RÁMCI KRAJÍN CEE

Európsky trh rizikového kapitálu sa v dôsledku pretrvávajúcej neistoty a krízy dostal v roku 2011 na najnižšiu úroveň od roku 2007. Objem investovaného rizikového kapitálu poklesol v porovnaní s rokom 2010 o 14%, znížil sa i počet realizovaných projektov.

Z odvetvového hľadiska najväčší podiel financovaných projektov bol v softvérovom priemysle, na druhom mieste sa nachádza odvetvie biofarmaceutického priemyslu. Z hľadiska geografického 27% podiel patrí Veľkej Británii, za ňou nasleduje Francúzsko s 21%. Počet IPO založených na rizikovom kapitále sa v roku 2011 znížil z 18 na 14.

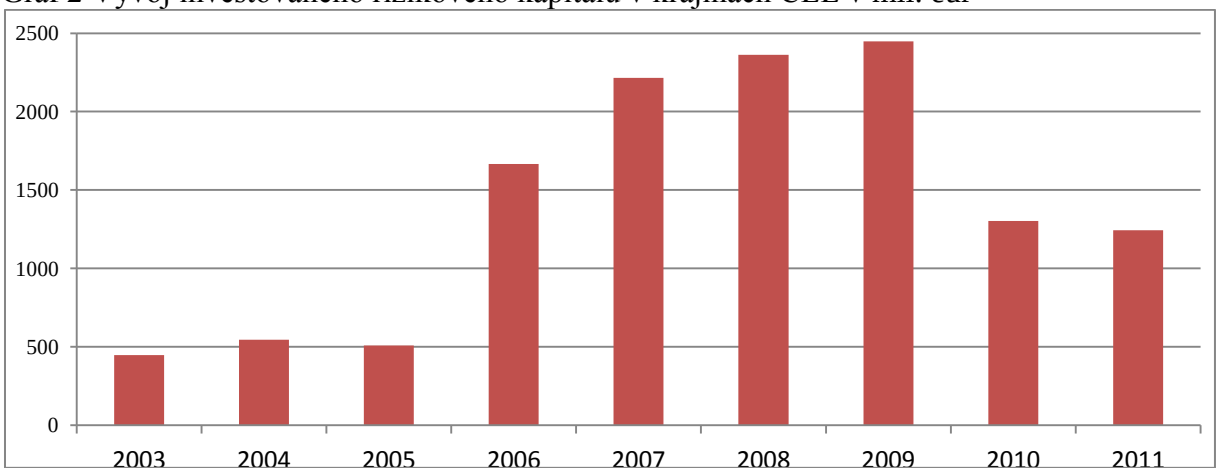
Trh rizikového kapitálu v krajinách CEE predstavuje len 2 percentný podiel z celoeurópskeho trhu rizikového kapitálu, tak z hľadiska objemu, ako i počtu spoločností. V roku 2010 sa počet spoločností financovaných rizikovým kapitálom zvýšil o viac ako 57%, čo bolo spôsobené predovšetkým výrazným nárastom novozaložených spoločností a spoločností financovaných v počiatočných fázach rozvoja. Kým v Európe tieto spoločnosti predstavovali 67% všetkých spoločností financovaných rizikovým kapitálom, v regióne CEE ich podiel v roku 2010 dosiahol 80%. Z hľadiska investovaného objemu 53% investícií rizikového kapitálu financovalo neskoršie štádiá rozvoja spoločností. V roku 2011 počet spoločností financovaných rizikovým kapitálom opäť vzrástol.

Investičná činnosť v krajinách CEE v oblasti private equity tvorila v roku 2011 2,8% z celkovej hodnoty investovaného kapitálu v Európe. Oproti predchádzajúcemu roku išlo len o mierny pokles. Podstatne sa však zvýšil počet uskutočnených projektov. Investície poskytnuté formou private equity smerovali v roku 2011 do 195 spoločností.

Z regionálneho hľadiska bolo v roku 2011 takmer 55% private equity investícií poskytnutých spoločnostiam v Poľsku, za ním z hľadiska objemu nasledovali Maďarsko, Česká republika, Rumunsko a Ukrajina. V prípade Poľska pretrváva trend z predchádzajúceho obdobia, výrazný rast bol však zaznamenaný v prípade Maďarska, ktoré v porovnaní s rokom 2010 získalo takmer trojnásobok investícií. V Českej republike dosiahla investičná činnosť najnižšiu úroveň od roku 2007.

Z odvetvového hľadiska bol v roku 2011 na prvom mieste v počte financovaných spoločností sektor komunikácií, nasledovaný odvetvím počítačov a spotrebnej elektroniky.

Graf 2 Vývoj investovaného rizikového kapitálu v krajinách CEE v mil. eur



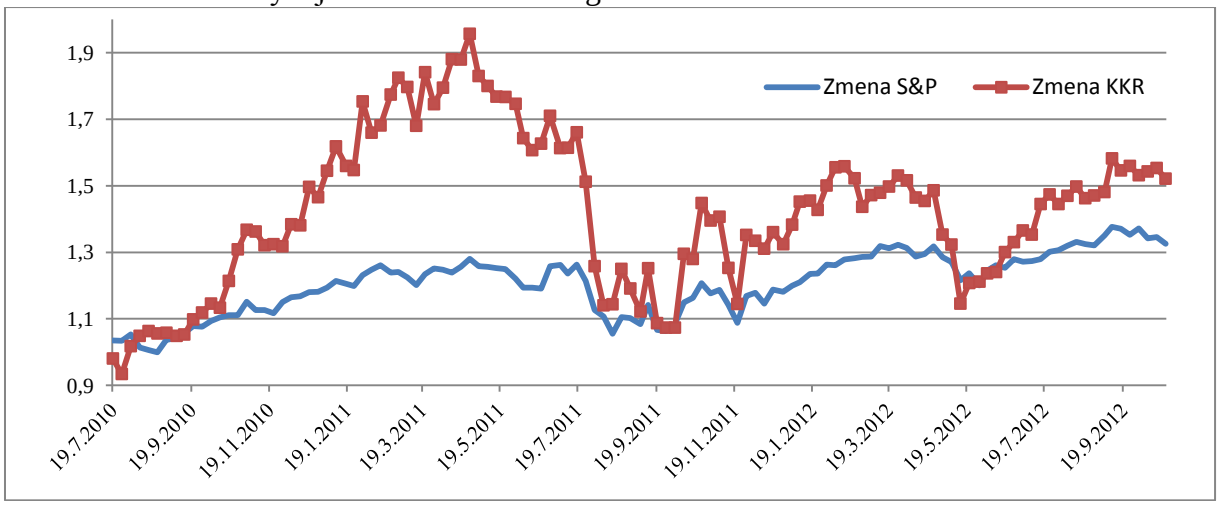
Zdroj: http://www.evca.eu, výpočty autorov

VÝVOJ AKCIOVÉHO TRHU A CIEN AKCIÍ SPOLOČNOSTÍ RIZIKOVÉHO KAPITÁLU

Okrem celkového vývoja rizikového kapitálu v USA sme sa zamerali aj na porovnanie vývoja ceny akcií konkrétnej spoločnosti poskytujúcej rizikový kapitál, vzhľadom k tomu, ako sa mení nálada investorov na celkový vývoj na kapitálovom trhu. Pre ilustráciu tohto vývoja bola vybraná spoločnosť Kohlberg Kravis Roberts & Co. s približnou trhovou kapitalizáciou 3,5 mld. amerických dolárov. Ako je z grafu 3 zreteľné, táto spoločnosť bola oproti indexu S&P 500 nadpriemerná počas väčšiny sledovaného času.

Pri tejto spoločnosti sme tiež sledovali jej vzájomný vzťah s indexom S&P 500 prostredníctvom koeficientu korelácie vypočítanom na základe zabudovanej funkcie v programe Microsoft Excel, ktorý je na úrovni 0,67. Na základe tejto hodnoty môžeme uviesť, že existuje úzka závislosť medzi cenou akcií sledovanej spoločnosti a akciového indexu. Toto porovnanie je založené na cene akcií tejto spoločnosti od 26. októbra 2010, keď sa začalo obchodovanie s akciami tejto spoločnosti.

Graf 3 Porovnanie vývoja cien akcií Kohlberg Kravis Roberts & Co. a indexu S&P 500



Zdroj: finance.yahoo.com, výpočty autorov

ZÁVER

Napriek nepriaznivému vývoju indexu S&P 500 je objem investovaného rizikového kapitálu stále nad jeho vývojom. Toto môže byť charakterizované ako stály záujem rizikového kapitálu o nové spoločnosti resp. o ich financovanie v neskorších štádiách vývoja. Celkovo sa ale negatívna nálada na kapitálovom trhu tiež premieta aj do objemu investovaného rizikového kapitálu.

Tiež je možné uviesť, že ceny akcií spoločností poskytujúcich rizikový kapitál sú ovplyvňované aj celkovou situáciou na kapitálovom trhu. Na základe predtým prezentovaného grafu je ale možné uviesť, že spoločnosti rizikového kapitálu majú podstatne lepšie zhodnotenie ako je priemerné zhodnotenie na trhu.

Vývoj trhu rizikového kapitálu v USA naznačuje pozitívny trend v najbližšom období. Napriek pretrvávajúcej ekonomickej kríze a celkovej neistote tomu nasvedčujú výsledky prvých troch štvrťrokov roku 2012. Financovanie z fondov rizikového kapitálu v USA počas prvých 9 mesiacov roku 2012 dosiahlo 16,2 mld dolárov. V porovnaní s rovnakým obdobím rokom 2011, kedy objem financovania dosiahol 12,4 mld dolárov, je to zvýšenie o 31 percent. V treťom štvrťroku 2012 bolo investovaných 5 mld amerických dolárov, oproti predchádzajúcemu štvrťroku tak došlo k zníženiu objemu transakcií o 17 percent.

Celkový počet IPO založených na rizikovom kapitále sa v porovnaní s prvým štvrťrokom 2011 zvýšil v prvom štvrťroku 2012 na 20. V máji 2012 bolo uskutočnené najväčšie IPO v histórii - išlo o spoločnosť Facebook a celkový objem 16 mld amerických dolárov.

Pokiaľ ide o financovanie činnosti spoločností, IPO a akvizícií v Európe, môžeme povedať, že trend z roku 2011 pokračuje aj v súčasnosti, zlepšeniu situácie by mohlo pomôcť zjednotenie európskeho trhu rizikového kapitálu. Pokračovať bude pravdepodobne i globalizácia investícií formou rizikového kapitálu

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] KMEŤKO, M. - STRIŽENCOVÁ, M. 2012. Rizikový kapitál v roku 2011. In *HNonline.sk - Spravodajský server Hospodárskych novín.* Bratislava, Ecopress, 2012, s. 1-2. ISSN 1336-1996.

[2] KMEŤKO, M. - STRIŽENCOVÁ, M. 2012. Rizikový kapitál v druhom polroku. In *HNonline.sk – Spravodajský server Hospodárskych novín.* Bratislava, Ecopress, 2012. s.1. ISSN 1336-1996.

[3] 2012 Venture Capital Report. PDF verzia [online] dostupná na internete: http://www.wilmerhale.com/files/Publication/

Internetové zdroje:

http://www.evca.eu
http://www.nvca.org
www.finance.yahoo.com

KRITÉRIA VÝBERU IS/IT, OČAKÁVANIA A PRÍNOSY
IS/IT SELECTION CRITERIA, EXPECTATIONS AND BENEFITS

Mojmír Kokles [1]- Anita Romanová[2]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Information system, Enterprise Resource Planning, Criteria, Benefits

JEL Klasifikácia
M29

ABSTRACT

The article is solving the IS/IT actual status in the company's practice with the emphasis on the competitiveness conditions of the knowledge companies and development of IS/IKT. The coverage of the company's IS by using information systems of the category Enterprise Resource Planning, the IS selection criteria, the IS provider selection criteria, the expectations, achieved benefits and the actual situation in the ERP system field is being solved in this article. It compares the results of the surveys with the aim on applications solution selection criteria, database systems and office systems in the Slovak companies. The article is also solving the reasons of the unfulfilled planned expectations, identifications of the IS/IT benefits and the impacts that underlie them.

ÚVOD

Počas celého obdobia ostatných 20-tich rokov zaznamenával slovenský trh s produktmi a službami IKT, ako aj s ucelenými riešeniami pre podniky a komerčné inštitúcie takmer nepretržitý rast. Prudký pokles dopytu po IKT riešeniach zo strany inštitucionálnych užívateľov, ktorý bol dôsledkom globálnej ekonomickej krízy, nielen že odhalil problémy dovtedy ukryté prebiehajúcou konjunktúrou, ale zároveň sa môže stať liahňou nových príležitosti.

Výdavky na IKT na Slovensku v roku 2008 boli vo výške 173 mil. dolárov, čo predstavovalo o 12,2 % viac ako v roku predchádzajúcom. Podobne ako v ČR aj u nás má na týchto výdavkoch najväčší podiel odvetvie dopravy, komunikácie a verejných služieb s čiastkou 406 mil. dolárov, čo predstavuje podiel 23,7 %. Na druhom miesto boli výrobné odvetvia, ktorých výdavky predstavujú 302,5 mil. dolárov (podiel 17,7 %) a boli silne ovplyvnené dopytom nemeckého trhu. Podiel finančného sektora predstavoval 16,3 % s čiastkou 278,7 mil. dolárov.

Rozsiahle projekty, ktorých počiatky siahali ešte pred rok 2009 boli postupne dokončované. Väčšina novších projektov bola zásadne revidovaná alebo dokonca pozastavená. Zároveň s aktivitami, ktoré sa zameriavali na dosiahnutie krátkodobých úspor dochádza k predlžovaniu cyklov bežnej obnovy a modernizácie IKT a v niektorých prípadoch aj k redukcii personálnych zdrojov v oblasti IKT.

[1] doc. Ing. Mojmír Kokles, PhD., mojmir.kokles@euba.sk
[2] Ing. Anita Romanová, PhD., anita.romanova@euba.sk

TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

V každom podniku existujú rôzne skupiny zamestnancov, ktoré odlišne chápu poslanie a ciele IS, inak definujú svoje požiadavky na IS a to optikou svojho oddelenia. IS má v moderných organizáciách jasné poslanie, ktoré môžeme zhrnúť do týchto bodov:

- Rôzne požiadavky jednotlivých riadiacich úrovní a podnikových úsekov môžu vyžadovať zavedenie rôznych podnikových aplikácií.
- Pre efektívne fungovanie organizácie je potrebné zaviesť systém na každodenné spracovávanie firemnej agendy.
- Moderné organizácie môžu byť úspešné len vtedy, ak ich manažéri disponujú relevantnými informáciami pre vrcholové rozhodovanie.

Tab. č. 1 Sengeho podmienky, podpora ich plnenia a rozvoj IS/IKT

Sengeho podmienky na udržanie dlhodobej konkurencieschopnosti učiacich sa organizácií	Vlastnosti podnikového IS napomáhajúceho plneniu Sengeho podmienok	Podmienky determinujúce úspešné zavedenie a prevádzku podnikového IS
Aplikovanie systémového myslenia v organizácii, vrátane sledovania procesu zmien.	Podnikový IS by mal poskytovať celostný pohľad na fungovanie organizácie.	Podnikový IS by mal byť budovaný na základe celostného prístupu.
Ujasňovanie a prehlbovanie osobných vízií členov vedenia organizácie a hľadanie objektívnej reality.	Hľadanie objektívnej reality sa nezaobíde bez aplikovania moderných IKT v rámci podnikového IS.	Osobná zainteresovanosť členov manažmentu je nevyhnutným predpokladom úspešnej realizácie projektov IT.
Vytváranie vízii, ktoré by manažment zdieľal s ostatnými zamestnancami za podpory ich vnútornej angažovanosti.	Podnikový IS plní integračnú funkciu a podporuje vytváranie dlhodobej znalostnej bázy.	Zdieľanie vízií vedením spoločnosti a ostatnými zamestnancami je nevyhnutnou podmienkou úspešnej realizácie projektov IT.
Dosahovanie zmien v zabehnutých modeloch myslenia ľudí.	Podnikový IS plní štandardizačné funkcie a „vnucuje“ požadovaný model správania sa.	Manažment musí mať jasnú predstavu o IS/IKT, ktoré dokáže presadiť v celej organizácií.
Tímová práca musí byť orientovaná na dialóg medzi členmi tímu, čo povedie k prekonaniu bariéry, ktorá vznikla historickým zakorenením vzťahov v organizácií.	Je potrebné rešpektovať to, že schopnosti ľudí nie sú v princípe nahraditeľné aplikovaním moderných IS/IKT ani iných technológií.	Kľúčovým momentom je motivácia ľudí, ktorá sa odvíja od spôsobu odmeňovania vedúcemu k ich spokojnosti a od stanovených cieľov, ktoré pracovníci dosiahnu vďaka svojmu úsiliu.

Zdroj: Senge, P.M. 1994. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organiyation.* New York Dobleday Dell Publishing 1994. ISBN 0-385-26095-4.

Očakávania, ktoré majú podniky od implementácie nového IS alebo inovácie existujúceho IS sú podľa P. Sodomku a H. Klčové[3] determinované dvoma hlavnými prístupmi. Prvý prístup chápe informačný systém ako podporný nástroj pre riadenia. Hlavné požiadavky na takéto systémy sú:

- Podpora automatizácie rutinnej agendy
- Dostupnosť informácií pre rozhodovanie
- Jednotná verzia „pravdy“ vo všetkých výstupoch systému.

Informačný systém vybudovaný na tomto prístupe neprináša podniku maximálne výhodný pomer cena / kvalita / pridaná hodnota.

Druhý prístup smerujúci k maximálne výhodnému pomeru cena / kvalita / pridaná hodnota celého riešenia sa opiera o požiadavky smerujúce do oblastí, ktoré nesúvisia iba s vlastnosťami IS, ale zohľadňujú navyše:

[3] Sodomka, P. – Klčová, H. 2010: *Informační systémy v podnikové praxi*. Brno 2010, Computer Press, ISBN 978-80-251-2878-7

- Zmeny nevyhnutné v organizačnej štruktúre a riadení spoločnosti
- Štandardizácii podnikových procesov a pracovných návykov
- Zdieľaniu najlepších praktík so znalcami daného odboru podnikania
- Poskytnutie celostného pohľadu na fungovanie organizácie
- Zabezpečenie podpory manažérskeho rozhodovania až po strategickú úroveň
- Zvyšovanie výkonnosti a podpory konkurencieschopnosti podniku, jednotlivých stredísk či iných organizačných častí

V minulosti bola väčšina informačných systémov podnikov tvorená z niekoľkých navzájom izolovaných aplikácií. Postupom času došlo k zlúčeniu týchto agend do jedného ERP systému a postupnému prepájaniu aj s ďalšími aplikáciami. Len veľmi málo produktov s tak rozmanitou škálou zamerania, rozsahu, hodnoty aj kvality prešlo takým dynamickým rozvojom ako ERP systémy. ERP systémy bývali donedávna výsadou prevažne veľkých podnikov. V súčasnej dobe sa však ponuka dodávateľov zďaleka nezameriava len na tento segment trhu. Na trhu je k dispozícií množstvo riešení, ktoré sú určené aj pre menšie podniky, aj riešenia, ktoré sa špecializujú na určité odbory. Na všetky riešenia podnikových informačných systémov dostupných na našom trhu sa môžeme pozerať ako na ERP systémy. Niektoré z nich však postrácajú zásadné vlastnosti, rozsah a hĺbku funkcionality alebo mieru technologickej vyspelosti takú, ktorá by mohla predstavovať pre organizáciu integrujúcu platformu určenú na riadenie podnikových procesov.

Informačný systém kategórie Enterprise Resource Planning definujeme ako účinný nástroj, ktorý pokrýva plánovanie a riadenie všetkých kľúčových interných podnikových procesov, a to predovšetkým na taktickej a operatívnej úrovni riadenia. K týmto kľúčovým procesom patria: výroba, logistika, personalistika a ekonomika. Túto definíciu môžeme považovať za pôvodnú charakteristiku týchto systémov. V praxi sú aplikácie ERP zavádzané od začiatku 90. rokov a v podnikovej praxi dosiahli značné rozšírenie.

V súčasnosti sú ako aplikácie ERP označované omnoho obsiahlejšie systémy. Ide o celopodnikové aplikácie, ktoré pokrývajú prevažnú časť procesov a funkcií organizácie a realizujú tak väčšinu obchodných, finančných a ostatných transakcií. V súčasnosti zahrňujú veľmi často tiež portály, workflow, mobilné aplikácie, analytické nástroje alebo nástroje na komunikáciu a integráciu s okolím.

ERP systémy sa z hľadiska nevyhnutnosti integrácie ďalších podnikových procesov rozvinuli do podoby, ktorá sa označuje ako ERP II, alebo „Extended“ ERP. Podniková prax si v rámci plánovania podnikových zdrojov vyžiadala tesnejšie prepojenie interných procesov s[4]:

- externými procesmi, ktoré nemajú presne definovaného vlastníka a ktorých efektívne riadenie nemá manažment podniku plne pod kontrolou (napr. oblasť riadenia vzťahov so zákazníkmi a riadenie dodávateľského reťazca,
- procesmi podporujúcimi (hlavne) vrcholové rozhodovanie (OLAP reporting, dátové sklady).

Medzi najdôležitejšie vlastnosti ERP systémov patria:

- automatizácia a integrácia hlavných podnikových procesov,
- zdieľanie dát, postupov a ich štandardizácia naprieč celým podnikom,
- vytváranie a sprístupňovanie informácií v reálnom čase,
- schopnosť spracovávať historické dáta,
- celostný (holistický) prístup k riešeniu ERP koncepcie

[4] http://www.cvis.cz/hlavni.php?stranka=novinky/clanek.php&id=139

Súčasný stav v oblasti ERP systémov môžeme popísať aj prostredníctvom stále silnejšieho presadzovania najnovších technologických trendov ku ktorým zaraďujeme – SaaS (Softwer as a Service), aplikácie na vyžiadanie, enterprise 2.0, open source softvér, virtuálne a cloud platformy. Rozšírenie týchto trendov bolo podmienené aj finančnou krízou a následnou ekonomickou recesiou, ktorá v mnohých krajinách zvýšila tlak na efektívnosť firiem. Priemerná doba návratnosti ERP systémov je 5 až 7 rokov. Ekonomická kríza prispela aj k tomu, že podniky dôrazne zvažujú užitočnosť ich aktuálneho riešenia IS, jeho náklady aj prínosy. Takéto analýzy prinášajú aj nové úvahy, ktoré sa dotýkajú rozhodnutí o tom či si má podnik ponechať aktuálne riešenia a či má pokračovať vo využívaní týchto služieb od súčasného poskytovateľa.[5]

Kritéria výberu ERP

Implementáciou kvalitného ERP riešenia možno dosiahnuť výrazné zlepšenie v oblastiach riadenia podniku, napr. zníženie skladových zásob, zníženie výrobných, prevádzkových aj administratívnych nákladov či zlepšenie kompletnosti a včasnosti dodávok a pod. Moderné riešenia ERP pritom pokrývajú rozhodujúcu časť podnikových procesov, a preto môžeme tvrdiť, že jednou zo zásadných úloh pri definovaní informačnej stratégie podniku je vymedzenie dostatočného množstva času definovaniu najvhodnejšieho systému ERP. Významnými a na prvý pohľad jednoznačnými kritériami sú požiadavky na funkcionalitu systému, dostatok referencií, či kritériá týkajúce sa dodávateľa riešenia.

Podľa spoločnosti Gartner[6] sú uvádzané tieto najdôležitejšie kritéria výberu ERP:

- náklady na obstaranie,
- náročnosť práce s aplikáciou,
- rýchlosť implementácie,
- celkové skúsenosti dodávateľa v danom odbore,
- znalosť procesov a referencie.

Sektor malých a stredných podnikov je charakteristický svojou rôznorodosťou. Patria tu firmy s niekoľkými zamestnancami, pôsobiacimi na jednom mieste, ale aj firmy, ktoré majú svoje pobočky vo viacerých regiónoch. Vytvoriť takéto riešenie je komplikované. Podľa P. Mandu[7] sú to hlavne tri kritéria, ktoré výrazne ovplyvňuje tvorca informačného systému:

- dostupnosť riešenia v akceptovateľnej cene
- dostupnosť kvalitných realizačných partnerov tvorcu systému
- schopnosť tvorcu systému poskytnúť garanciu budúcej podpory a rozvoja systému.

V Českej republike boli v rokoch 2009 a 2010 Centrom pro výzkum informačních systému realizované výskumy stavu a požiadaviek na informačné systémy a technológie vo výrobných podnikoch a výskum českého ERP trhu. V tab. 2 sú uvedené podľa dôležitosti kritéria výberu IS a dodávateľov IS, ktoré boli v týchto výskumoch identifikované. Pri porovnaní jednotlivých rokov, vidíme výraznú zmenu pri kritériu celkovej ceny dodávky/projektu, ktoré sa z deviateho miesta v roku 2009 umiestnilo v nasledujúcom roku na

[5] WAILGNUM, T. – RADECKÝ, A. 2010. Budoucnost ERP. In CIO Business World. Praha. IDG Czech 2010. ISSN 1803-7321. č. 3/2010 str. 23-24.

[6] http://www.ccv.cz/ccv-revue/pohled-analytiku-hlasi-zmeny-na-trhu-erp-systemu/

[7] MANDA, P.: RADY A ODPORÚČANIA. Prečo uvažovať nad zavedením informačného systému. Hospodárske noviny, 17.4.2007

prvej priečke. Posun na vyššie pozície bol v roku 2010 zaznamenaný aj pri kritériách užívateľská prívetivosť systému a referencie v príbuzných odboroch.

Tab. č. 2 Kritéria výberu IS a dodávateľov IS

Por.	Rok 2009	Por.	Rok 2010
1.	Funkčná vyspelosť systému	1.	***Celková cena dodávky/projektu***
2.	Odborné kvality konzultantov	2.	Funkčná vyspelosť systému
3.	Kvalita servisných služieb	3.	***Užívateľská prívetivosť systému***
4.	Proaktívny prístup dodávateľa	4.	Kvalita servisných služieb
5.	Užívateľská prívetivosť systému	5.	***Referencie v príbuzných odboroch***
6.	Technologická vyspelosť	6.	Odborné kvality konzultantov
7.	Dobré komunikačné schopnosti	7.	Proaktívny prístup dodávateľa
8.	Sila a stabilita dodávateľa	8.	Dobré komunikačné schopnosti
9.	Celková cena dodávky/projektu	9.	Sila a stabilita dodávateľa
10.	Cena servisných služieb v čase	10.	Cena servisných služieb v čase
11.	Referencie v príbuzných odboroch	11.	Technologická vyspelosť
12.	Poskytovanie poradenských služieb	12.	Nadštandardné ľudské vzťahy
13.	Nadštandardné ľudské vzťahy	13.	Poskytovanie poradenských služieb

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: Sodomka, P. – Klčová, H. 2010: *Informační systémy v podnikové praxi*. Brno 2010, Computer Press, ISBN 978-80-251-2878-7. s. 95

Očakávania a dosiahnuté prínosy

Z celého množstva manažérskych nástrojov používaných v 90. rokoch 20. stor. (reinžiniering, benchmarking) zaznamenáva výrazný nástup v miere svojho využívania disciplína nazývaná strategické plánovanie, pretože správne a včasné strategické rozhodnutie je stále náročnejšie. Na túto situáciu veľmi výstižne reagoval Drucker[8] tým, že zásadným spôsobom rozlišuje pojmy účinnosť (efficiency) a účelovosť (effectiveness).

Racionálne systémy sú orientované na okamžitý profit, získaný ich vysokou účinnosťou, zatiaľ čo organické systémy sú zamerané na dlhodobý profit. Preto sa na IS/IT musíme čím ďalej tým viac pozerať ako na nástroj aj objekt strategického plánovania.

V súčasnej architektúre IS sú na zabezpečenie vrcholového, t. j. strategického riadenia implementované väčšinou systémy typu EIS, ktoré štandardným spôsobom zhromažďujú historické údaje o hospodárení podniku pre potreby majiteľov, veriteľov investičných spoločností. Typickými používateľmi týchto systémov sú manažéri podniku, ktorí na ich základe prijímajú väčšinu rozhodnutí.

Na meranie finančného úspechu existuje množstvo ukazovateľov. Na rozdiel od finančného úspechu nie sú pre ukazovatele nefinančných výkonov stanovené účtovné predpisy, a ani nie sú nijako štandardizované. Preto je potrebné na objektívne hodnotenie úspešnosti podniku zvoliť vyváženú kombináciu obidvoch, a to tak finančných, ako aj nefinančných kritérií. Na preukázanie vzťahu medzi finančnými a nefinančnými kritériami ponúkajú IS/IT veľmi výkonné nástroje z kategórie tzv. business intelligence. Je to celé množstvo konceptov a metodológií zlepšujúcich rozhodovacie procesy v podnikaní použitím faktov a systémov založených na faktoch.

[8] DRUCKER, P. 1993. *Inovace a podnikavost – Praxe a principy*. Praha 1993, Management Press, ISBN 80-85603-29-2.

Zo štúdie analytickej spoločnosti Economist Intelligence Unit (EIU), uskutočnenej spolu s IBM Global Service,[9] vyplýva, že manažéri už o prínosoch IS/IT nielen že nepochybujú, ale dokonca veria, že významne podporujú základné podnikové stratégie. Pri oceňovaní prínosov manažéri už nežiadajú kvantitatívne (finančné) ukazovatele „priemyselného" veku a chápu, že tzv. „intelektuálny kapitál", ktorý IS/IT vytvárajú sa nedá presne merať. Manažéri sa zaujímajú predovšetkým o to, či investície do IS/IT podporia rastové stratégie podniku, čiže ako môžu napomôcť vývoju nových produktov a marketingových techník, zefektívneniu distribučných kanálov, či zavádzaniu nových pracovných postupov. Navyše je potrebné osobitne zvažovať situácie, v ktorých by bez IS/IT vôbec nevznikla nejaká podnikateľská aktivita (elektronické bankovníctvo, internetové obchody...). Tu je prínos IS/IT bezprostredne vyjadrený úspešnosťou či neúspešnosťou daného podnikania.

Na otázku priorít vo výkonnosti IS/IT manažéri odpovedali hlavne takto:

- dosah na efektívnosť podniku,
- strategický dosah,
- dosah na vzťahy so zákazníkmi,
- návratnosť finančných prostriedkov.

METODIKA

Prieskumy boli realizované prostredníctvom dotazníkov, kde jeden respondent hodnotil len jeden podnik, ktorý osobne navštívil. Na podporu dôveryhodnosti boli otázky doplnené podrobným komentárom. Prieskum formou momentkového pozorovania a náhodného výberu má v porovnaní s cieleným oslovením vopred vybratej skupiny podnikov isté nedostatky, no objektívnosť výsledkov zvyšuje veľký počet podnikov a ich odvetvová rozmanitosť. Údaje v dotazníkoch boli zaznamenané ako hodnoty textové, číselné, formou zatvorených otázok aj otvorených otázok, ako aj formou bodového hodnotenia.

Pri spracovávaní získaných informácií boli použité tieto metódy riešenia - analýza, syntéza, komparácia, analytické metódy, kvantily, percentuálny rozbor, matematicko-štatistické metódy, odborné odhady, grafické metódy, prognózy. Spracovanie získaných informácií bolo realizované prostredníctvom nami vytvorenej databázovej aplikácie. Vyhodnocovanie – empirické poznatky syntetizované, zaujatie stanovísk, formulovanie záverov.

Ciele realizovaných prieskumov v roku 2003 a 2010 vychádzali z riešených projektov a korešpondovali s celkovým harmonogramom riešenia daných projektov a boli stanovené nasledovne:

- Na základe prieskumu *bottom-up* zrealizovanie analýzy využívania informačných systémov v podnikoch na Slovensku. Aspekty obstarania informačných systémov, požiadavky podnikov na informačné systémy.
- Možnosti a spôsoby prevádzkovania informačných systémov podnikov. Kvantifikácia využívania outsourcingu informačných systémov v týchto podmienkach na Slovensku.
- Aplikovanie získaných výsledkov prieskumu a následný výskum slovenského trhu informačných systémov z pohľadu zákazníkov ako aj a používateľov (metódou *bottom-up*).

[9] RUŠČÁKOVÁ, D. 1999. *V čem spočíva a jak je možno zistit hodnotu IT*. In Computerword, Praha, vyd. ISSN 1210-9924. č. 17/99.

- Kvantifikácia vplyvu moderných aplikačných aspektov informačných systémov na zefektívnenie podnikových procesov. Komparácia efektívnosti využívania aplikačných metód informačných systémov podnikmi na Slovensku s globálnymi paradigmami.
- Návrh modelu rozhodovacích kritérií výberu IS, ako aj využiteľnosti, ktoré môžu byť využiteľné pri výbere vhodného informačného systému pre konkrétny podnik v ekonomickej praxe.

Článok vychádza z výsledkov realizovaných prieskumov a jeho cieľom je komparovať výsledky prieskumu v roku 2003 z výsledkami prieskumu realizovaného v roku 2010 so zameraním na kritéria výberu aplikačných riešení, databázových systémov a kancelárskych systémov v Slovenských podnikoch, taktiež na identifikovanie dôvodov nenaplnenia plánovaných očakávaní. Ďalším cieľom článku je identifikovanie prínosov IS/IT a vplyvov, ktoré ich podmieňujú.

VÝSLEDKY A DISKUSIA

Väčšina prieskumov podnikovej praxe uvádza jeden z najčastejších problémov v oblasti IS/IT „zlý“ prístup k informáciám pre vrcholové vedenie podniku, čo je výsledkom neimplementovania exekutívnych informačných systémov, podporujúcich strategické riadenie podniku. V prípade, že IS nebol budovaný prostredníctvom takých IT, ktoré umožňujú zachovať princípy modulárnosti, otvorenosti systému, parametrizácie, komplexnosti, vnútornej integrácie, integrovanej údajovej základni, dochádza pomerne často k tomu, že tento IS nie je schopný reagovať na nové podnikové ciele, ktoré v takýchto prípadoch nie je možné premietnuť do existujúceho IS, a ten ich nedokáže podporovať.

Kritéria výberu IS/IT

Typový aplikačný softvér (TASW), ktorý zachováva hore uvedené princípy, je v softvérových firmách vyvíjaný na princípe generalizácie, tzn. že požiadavky rôznych typov podnikov sa zovšeobecňujú tak, aby TASW pokrýval väčšinu požiadaviek podnikov. Podmienkou efektívneho zavedenia TASW je jeho ľahké prispôsobenie špecifickým požiadavkám podnikov. Vysoká parametrizácia TASW so sebou však prináša nový problém – bez experta na daný modul, ktorý ovláda význam a vzájomné väzby stoviek až tisícov parametrov, nemožno modul úspešne zaviesť do prevádzky. Tým rastú náklady na zavedenie TASW, rastie funkčná mohutnosť TASW, ktorá je na jednej strane žiaduca, na druhej strane však môže spôsobovať vyššie uvedené problémy. Významnou vlastnosťou moderných TASW je ich stavebnicová architektúra, ktorá umožňuje budovanie IS po jednotlivých častiach, napr. aj ich nákup od rôznych dodávateľov. V budúcnosti môžeme očakávať ešte väčšie posilňovanie stavebnicovosti TASW, ktoré bude dôsledkom stále silnejšieho presadzovania objektovo orientovaného prístupu do vývoja TASW.

Veľká časť problémov súvisiacich s efektívnym využívaním podnikových IS je podľa nášho názoru spôsobovaná práve nedodržaním hore uvedených princípov a nerešpektovaním nových trendov v oblasti IT. Práve z týchto dôvodov sme sa v prieskume pýtali na kritériá, ktorými sa podniky riadia pri výbere aplikačného softvéru, ale aj databázového softvéru, prostredníctvom ktorého sa vytvára jednotná údajová základňa podniku, a tiež kancelárskych systémov.

Tab. č. 3 Kritéria výberu TASW

Kritéria výberu TASW	2003	2010
Funkčnosť softvéru	**84%**	**79%**
Možnosť vývoja softvéru priamo v podniku	40%	34%
Dostupnosť kvalitnej miestnej podpory	48%	**56%**
Zodpovedajúca funkčnosť	**63%**	**63%**
Rozšíriteľnosť, možnosť úpravy softvéru	**75%**	**66%**
Kompatibilita	**59%**	**58%**
Je už používaný podobnými miestnymi používateľmi	27%	25%
Je už používaný podobnými zahraničnými používateľmi	24%	27%
Dostupnosť v slovenskom jazyku	47%	43%
Konzultácie o termínoch splátky	16%	13%
Odporúčania konzultanta	25%	23%
Cena	**64%**	**69%**

V tab. 3 sú uvedené jednotlivé kritériá, ktoré sú rozhodujúce pri výbere aplikačného softvéru. Najdôležitejším kritériom v obidvoch prieskumoch je funkčnosť softvéru, ktorého dôležitosť podniky ohodnotili v r. 2003 84 % a v ďalšom prieskume 79 %. Vzhľadom k tomu, že ide o aplikačný softvér, ktorý pokrýva podnikové procesy a funkčné oblasti je to samozrejmé. V poradí ďalším kritériom je rozšíriteľnosť a možnosť úpravy, čo opäť korešponduje práve s týmto druhom softvéru a zároveň zodpovedá aj súčasným trendom z technologického hľadiska. Na ďalšom mieste sa nachádzajú spoločne cena, kompatibilita a zodpovedajúca funkčnosť, cena z toho dôvodu, že cena práve ASW sa v niektorých prípadoch môže pohybovať aj vo výške niekoľkých desiatok miliónov korún. Zodpovedajúca funkčnosť je rozhodujúca z pohľadu úplného pokrytia podnikových procesov funkciami nakupovaného a implementovaného aplikačného softvéru, čo si nebude vyžadovať na jednej strane úpravu spomínané softvéru a na strane druhej úpravy a zmeny procesov, ktoré sa uskutočňujú v podniku. Kritérium kompatibility je následkom rozšíriteľnosti a možností ďalších úprav existujúceho softvéru, kde v takomto prípade môžeme dopĺňať ďalšie komponenty IS od rôznych dodávateľov.

Z porovnania výsledkov prieskumu v analyzovaných rokoch neboli zaznamenané výraznejšie rozdiely u jednotlivých kritérií. K piatim kritériám, ktoré v roku 2003 dosiahli hodnoty nad 50 %, pribudlo v roku 2010 ďalšie kritérium, ktorým je dostupnosť kvalitnej miestnej podpory. Zmena tohto kritéria predstavuje rozdiel 8 %, keď sa z hodnoty 48 % v r. 2003 (čo je tesne pod hranicou 50 %) dostalo toto kritérium na hodnotu 56 %. Pri kritériu ceny bol zaznamenaný nárast o 5 %, zo 64 % na 69 %, čo môžeme pripisovať súčasnej ekonomickej situácii. Z pohľadu veľkostných kategórií podnikov neboli zaznamenané žiadne výraznejšie rozdiely.

Tab. č. 4 Kritéria výberu databázových systémov

Kritéria výberu databázových systémov	2003	2010
Funkčnosť softvéru	**81%**	**75%**
Možnosť vývoja softvéru priamo v podniku	30%	30%
Dostupnosť kvalitnej miestnej podpory	40%	45%
Zodpovedajúca funkčnosť	**58%**	47%
Rozšíriteľnosť, možnosť úpravy softvéru	**51%**	**56%**
Kompatibilita	**67%**	**62%**
Je už používaný podobnými miestnymi používateľmi	25%	20%
Je už používaný podobnými zahraničnými používateľmi	21%	25%
Dostupnosť v slovenskom jazyku	26%	31%
Konzultácie o termínoch splátky	16%	11%
Odporúčania konzultanta	25%	24%

Cena	**63%**	**66%**

Druhou analyzovanou skupinou je databázový softvér. Vzhľadom k tomu, že databázový softvér vytvára údajovú základňu, nad ktorou pracujú jednotlivé aplikácie, je celkom logická pomerná zhoda v kritériách, kladených na aplikačné riešenia a databázové systémy. V roku 2003 boli v tejto kategórii podľa dôležitosti uvádzané tieto kritéria – funkčnosť softvéru, kompatibilita, cena, zodpovedajúca funkčnosť a rozšíriteľnosť a možnosti úprav. Prieskum realizovaný v roku 2010 zaznamenal tieto rozdiely – na prvom mieste sa nachádza kritérium funkčnosti softvéru, pokles o 6 %, z hodnoty 81 % na 75%, kritérium ceny zaznamenalo nárast o 3 %, z hodnoty 63 % na 66 %, kompatibilita pokles o 4 %, rozšíriteľnosť, možnosti úprav softvéru nárast o 5 %.

Tab. č. 5 Kritéria výberu kancelárskych systémov

Kritéria výberu kancelárskych systémov	**2003**	**2010**
Funkčnosť softvéru	**82%**	**83%**
Možnosť vývoja softvéru priamo v podniku	12%	11%
Dostupnosť kvalitnej miestnej podpory	30%	38%
Zodpovedajúca funkčnosť	**56%**	39%
Rozšíriteľnosť, možnosť úpravy softvéru	35%	35%
Kompatibilita	**73%**	**68%**
Je už používaný podobnými miestnymi používateľmi	34%	38%
Je už používaný podobnými zahraničnými používateľmi	20%	26%
Dostupnosť v slovenskom jazyku	**60%**	**58%**
Konzultácie o termínoch splátky	8%	7%
Odporúčania konzultanta	12%	13%
Cena	**64%**	**65%**

Poslednou skupinou sú kancelárske systémy, kde opäť neboli zaznamenané výrazné rozdiely v porovnaní s predchádzajúcimi dvoma skupinami, až na jedno kritérium, a to dostupnosť v slovenskom jazyku 60 % a 58 % (alebo môžeme povedať tiež v príbuznom jazyku, čo predstavuje hlavne distribúciu tejto skupiny softvéru hlavne v českom jazyku), čo je spôsobené väčším využívaním práve tejto skupiny softvéru v podnikoch a hlavne tiež až monopolným postavením spoločnosti Microsoft práve v skupine kancelárskych systémov, kde sa produkty tejto spoločnosti stali tzv. „de facto“ štandardom. Pri databázových systémoch sa tieto hodnoty pohybujú v intervale od 26 % do 31 %, pri aplikačných riešeniach od 43 % do 47 %. Rozdiely v zaznamenaných hodnotách v analyzovaných rokoch sa pohybovali v hodnotách od 1 do 5 %, okrem kritéria zodpovedajúcej funkčnosti kde bola zaznamenaná zmeny o 17 %, z hodnoty 56 % na 39 %. Nárast o 1 % bol zaznamenaný pri kritériách funkčnosti softvéru a ceny. Pokles o 5 % bol identifikovaný pri kritériu kompatibility a o 2 % v dostupnosti v slovenskom jazyku.

Veľmi dôležitým faktom pri zaznamenanej skutočnosti nevýrazných rozdielov v jednotlivých skupinách softvérov, môže byť aj veľmi nízka úroveň znalosti z oblasti IT a z toho dôvodu nevedomosť alebo neschopnosť formulovať konkrétne, špecifické požiadavky a kritériá pre jednotlivé druhy softvéru, ktoré by zároveň zohľadňovali špecifickosť týchto skupín.

Tab. č. 6 Dôvody nesplnenia očakávaní u TASW

Dôvody nesplnenia očakávaní u TASW	2003	2010
Nedostatočná funkčnosť	49%	42%
Nedostatočné školenia	39%	34%
Problémy s inštaláciou	26%	22%
Nízka kvalita	25%	22%
Nekompatibilný produkt	27%	25%
Nepostačujúce kapacitné možnosti	16%	18%
Problémy s prekladom do slovenského jazyka	9%	12%

V nadväznosti na kritériá výberu softvéru sa ďalšia časť prieskumu zameriavala na identifikovanie dôvodov „prečo niektoré aplikácie, ktoré podniky používajú nesplnili ich očakávania.“ V tab. 6 sú ohodnotené príčiny nespokojnosti s aplikačným softvérom. V tejto skupine je to hlavne nedostatočná funkčnosť a nedostatočné školenia. Prvú príčinu musíme analyzovať z dvoch aspektov: v prípade, že ide o aplikačný softvér zahraničnej firmy – sú to hlavne nedostatky, ktoré vyplývajú z neúplného pokrytia funkčnosti softvéru vzhľadom k legislatíve našej krajiny. V druhej skupine, ak ide o softvér domácich spoločností, tie v porovnaní so zahraničnými produktmi nepokrývajú svojimi funkciami všetky podnikové procesy (funkčnosť ASW našich spoločností v porovnaní s funkčnosťou ASW zahraničných firiem je „priam neporovnateľná“ a tiež ich využitie v podnikoch rôznych odvetví), a tak nevedia naplniť prvotné očakávania, ktoré sú od nich požadované. Druhou príčinou nespokojnosti sú nedostatočné školenia, je to obzvlášť badateľné v podnikoch v SR. V prvom rade podniky šetria finančné prostriedky práve na tejto skupine výdajov, a to z týchto dôvodov: cena školenia v tejto skupine softvéru hlavne ak ide o zahraničný ASW je veľmi vysoká a podniky sa snažia šetriť práve na tejto kategórii, je to pre ne jediná možnosť ako znížiť celkovú výšku prostriedkov, ktoré investujú do IS/IT, kde je veľmi častým prípadom to, že keď nastane čas školení pracovníkov podnik už do tejto fázy značne prekročil plánovanú výšku investícií na IS/IT.

Tab. č. 7 Dôvody nesplnenia očakávaní u databázových systémov

Dôvody nesplnenia očakávaní u databázových systémov	2003	2010
Nedostatočná funkčnosť	29%	25%
Nedostatočné školenia	42%	21%
Problémy s inštaláciou	26%	16%
Nízka kvalita	17%	14%
Nekompatibilný produkt	21%	18%
Nepostačujúce kapacitné možnosti	28%	19%
Problémy s prekladom do slovenského jazyka	12%	8%

Tab. č. 8 Dôvody nesplnenia očakávaní u kancelárskych systémov

Dôvody nesplnenia očakávaní u kancelárskych systémov	2003	2010
Nedostatočná funkčnosť	31%	29%
Nedostatočné školenia	38%	17%
Problémy s inštaláciou	22%	13%
Nízka kvalita	25%	21%
Nekompatibilný produkt	24%	19%
Nepostačujúce kapacitné možnosti	14%	8%
Problémy s prekladom do slovenského jazyka	16%	12%

Dôvody nesplnenia očakávaní u ďalších dvoch kategórii systémov uvádzajú najvýraznejší rozdiel v nedostatočných školeniach. Pri databázových systémov sme zaznamenali v r. 2003 hodnotu 42 %, v roku 2010 len 21 %. Podobne bol pokles zaznamenaný aj pri kancelárskych systémoch, z 38 % na 17 %. Výraznejší pokles bol zaznamenaný v databázových systémoch pri problémoch s inštaláciou o 10 % a v nepostačujúcich kapacitných možnostiach o 9 %. Pri kancelárskych systémoch je to tiež pri problémoch s inštaláciou – pokles o 9 %.

Zhrnutie nedostatkov:

- nízke premietnutie prínosov so zavedenia IS/IT do ziskovosti podnikov,
- častá zmena používateľských požiadaviek,
- nezodpovedajúca definícia potrieb jednotlivých typov užívateľov,
- neprimeraná a často preceňovaná váha kritéria pri výbere aplikačného softvéru – ceny (podobne aj pri ďalších kategóriách softvéru),
- nedostatočná funkčnosť IS,
- nepostačujúce školenia hlavne v kategórii aplikačných riešení.

Zhrnutie pozitív:

- zlepšenie dostupnosti informácií,
- vhodne zvolené kritéria výberu aplikačného softvéru – funkčnosť, rozšíriteľnosť, možnosť robiť úpravy, kompatibilita (podobne aj pri ďalších kategóriách softvéru)

Prínosy z implementácie IS/IT

Ďalšia časť prieskumu sa zameriavala na identifikovanie prínosov z implementácie IS/IT a ich ovplyvňovaniu internými a externými faktormi. 43 % podnikov vyhodnocuje prínosy z IS/IT, 55 % podnikov túto oblasť vôbec nesleduje. Z podnikov, ktoré vyhodnocujú prínosy z IS/IT 47 % vykonáva toto vyhodnocovanie po ukončení projektu a 46 % vyhodnocuje prínosy v pravidelných intervaloch ročných, polročných a štvrťročných.

Pri hľadaní odpovedí na otázku aké prínosy z IS/IT podniky dosiahli sme využili pri jednotlivých odpovediach takúto hodnotiacu škálu. Hodnota „1“– znamená najväčší význam, s nárastom hodnoty význam klesá, (10 najmenší význam, ale nerovná sa bezvýznamný). Hodnota „0“ – prínos je bezvýznamný

Tab. č. 9 Prínosy IS/IT

Prínosy	**Priemer bodov**
Prínosy spôsobené zmenami organizačnej štruktúry a zmenami procesov v dôsledku implementácie IS	4,44
Zlepšenie podpory interných zákazníkov útvaru IS/IT	4,11
Zlepšenie parametrov podpory zákazníkov organizácie (zníženie doby odozvy na požiadavky, …)	**3,52**
Koordinácia aktivít v rôznych oblastiach	3,90
Vyššia produktivita / nižšie náklady	**3,35**
Zlepšenie parametrov styku s dodávateľmi (zrýchlenie dodávok, širší sortiment, …)	**3,52**
Podpora rozhodovacích procesov	3,63
Podpora existujúcich procesov v podniku	3,49
Získanie a udržanie konkurenčnej výhody	4,21
Významná zmena v spôsobe podnikania v danej oblasti	6,47
Podpora podnikania v novej oblasti	5,84
Zvýšenie odporu proti vstupu nových konkurentov do odvetvia	6,01

V tab. 9 sú uvedené prínosy IS/IT a v tab. 10 vplyvy pôsobiace na dosahovanie prínosov, ktoré sme vyhodnocovali prostredníctvom priemerného bodového hodnotenia z ktorého boli vylúčene odpovede ohodnotené 0. Vylúčili sme tak odpovede tých podnikov, ktoré daný prínos považujú za bezvýznamný. Priemerné bodové hodnotenie tak vyjadruje hodnotu, ktorá zodpovedá odpovediam z intervalu od najväčšieho po najmenší význam. Podnikmi boli ako tri najvýznamnejšie prínosy označené – vyššia produktivita / nižšie náklady, zlepšenie parametrov podpory zákazníkov organizácie (zníženie doby odozvy na požiadavky) a zlepšenie parametrov styku s dodávateľmi (zrýchlenie dodávok, širší sortiment,...).

Tab. č. 10 Vplyvy pôsobiace na dosahovanie prínosov

Vplyvy pôsobiace na dosahovanie prínosov	**Priemer bodov**
Externé faktory	
Počet a sila konkurentov	4,65
Úspešnosť v podnikaní	**3,64**
Podiel na trhu	4,15
Technológie používané v odbore	4,64
Štátna podpora konkrétnym priemyselným odvetviam	6,47
Miera, resp. štruktúra nezamestnanosti	5,84
Preferencie uchádzačov o zamestnanie (atraktívnosť oblasti IS)	5,40
Vnútorné faktory	
Súlad medzi stratégiou podnikania a stratégiou informačnou	3,53
Stabilita organizačnej štruktúry a procesov v organizácií	3,78
Stabilita oblasti podnikania	3,37
Spôsob riadenia a konkrétna zodpovednosť za projekty	3,77
Spôsob hodnotenia / výberu projektov	4,24
Rozsah využitia outsourcingu v podniku	4,59
Existujúca technická štruktúra a jej prispôsobivosť	3,91
Náročnosť IS na obsluhu	3,42
Spoľahlivosť IS a nároky IS na údržbu	**2,87**
Výkonnosť IS	**3,12**
Miera prispôsobenia / integrácie IS a procesov v organizácií	3,66
Miera štandardizácie v organizácií	3,80
Podpora vrcholového manažmentu	**3,15**
Spolupráca s užívateľmi IS	3,30
Vzťahy medzi útvarom informatiky a ostatnými útvarmi	3,98
Kvalifikácia zamestnancov a ich skúsenosti	3,61

Vplyvy, ktoré podmieňujú dosahovanie prínosov v oblasti IS/IT sme rozdelili na vonkajšie a vnútorné. Najvýznamnejší z externých faktorov bola identifikovaná úspešnosť v podnikaní. Pri vnútorných faktoroch podniky ohodnotili tieto tri najvýznamnejšie vplyvy – spoľahlivosť IS a nároky IS na údržbu, výkonnosť IS a podporu vrcholového manažmentu.

ZÁVER

Stotožňujeme sa z názorom Wailgnuma a Radeckého a ukázali to aj naše prieskumy, že v oblasti podnikových informačných systémov sa začali vyvíjať iniciatívy, ktoré smerujú k snahám zbaviť sa ERP systémov. V čele týchto zmien stojí spoločnosť SAP, ktorá vyvinula koncept ERP systémov a s tým aj súvisiacu terminológiu. Dôvodmi týchto zmien sú – zastaraná skratka, ktorá už nezodpovedá reálnemu stavu, označenie s ktorým sú spájané dlhodobé problémy, ktoré sprevádzali tieto monolitické ERP inštalácie, nespokojnosť

súčasných užívateľov ERP systémov, ktorá je dokumentovaná viacerými prieskumami realizovanými nielen v zahraničí ale aj na Slovensku. Aj napriek úspešnej implementácií boli zaznamenané operatívne prevádzkové výpadky systému takmer polovica podnikov. 21 % podnikov dosiahlo aspoň polovicu všetkých prínosov, ktoré im implementácia ERP projektu mala priniesť. Aj keď existuje množstvo negatívnych skúsenosti s ERP systémami, aj napriek tomu predstavujú neoddeliteľnú súčasť podnikania stredných a veľkých spoločností. Je preto dôležité, aby nové riešenia informačných systémov podnikov, nech už budú označované akokoľvek, sa zbavili ťažkopádnosti doterajších ERP a ponúkli užívateľom flexibilitu, ktorú požadujú. Môžu tomu napomôcť aj nové technologické trendy SaaS (Softwer as a Service), aplikácie na vyžiadanie, enterprise 2.0, open source softvér, virtuálne a cloud platformy, ktorých rozšírenie bolo podmienené aj finančnou krízou a následnou ekonomickou recesiou, ktorá v mnohých krajinách tak aj na Slovensku zvýšila tlak na efektívnosť firiem.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. DRUCKER, P. 1993. *Inovace a podnikavost – Praxe a principy*. Praha 1993, Management Press, ISBN 80-85603-29-2.
2. http://www.cvis.cz/hlavni.php?stranka=novinky/clanek.php&id=139
3. http://www.ccv.cz/ccv-revue/pohled-analytiku-hlasi-zmeny-na-trhu-erp-systemu/
4. KARPECKÝ, L. 2010. *ICT ve stínu krize české ekonomiky*. In CIO Business World. Praha. IDG Czech 2010. ISSN 1803-7321. č. 2/2010 str. 30-37.
5. MANDA, P.: *RADY A ODPORÚČANIA. Prečo uvažovať nad zavedením informačného systému.* Hospodárske noviny, 17.4.2007
6. RADECKÝ, A. 2010. *IT v roce 2010. Vývoj trhu a vybrané předpovědi*. In CIO Business World. Praha. IDG Czech 2010. ISSN 1803-7321. č. 2/2010 str. 26-29.
7. RUŠČÁKOVÁ, D. 1999. *V čem spočíva a jak je možno zistit hodnotu IT*. In Computerword, Praha, vyd. ISSN 1210-9924. č. 17/99.
8. SENGE, P.M. 1994. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organiyation.* New York Dobleday Dell Publishing 1994. ISBN 0-385-26095-4.
9. SODOMKA, P. – KLČOVÁ, H. 2010: *Informační systémy v podnikové praxi*. Brno 2010, Computer Press, ISBN 978-80-251-2878-7
10. WAILGNUM, T. – RADECKÝ, A. 2010. *Budoucnost ERP*. In CIO Business World. Praha. IDG Czech 2010. ISSN 1803-7321. č. 3/2010 str. 23-24.
11. WAILGNUM, T. – RADECKÝ, A. 2010. *Konec starého ERP*. In CIO Business World. Praha. IDG Czech 2010. ISSN 1803-7321. č. 3/2010 str. 28-29.

ANALÝZA VYBRANÝCH FAKTOROV INTERNÉHO PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA RODINNÝCH MSP V SR

ANALYSIS OF SPECIFIC FACTORS OF BUSINESS ENVIRONMENT IN SLOVAK SMEs

Andrej Kovalev[1]

Zuzana Tekelová[2]

KEY WORDS

Small and medium entrepreneurs, family business, internal business environment, statistics and analysis

JEL Klasifikácia: M10, M13

ABSTRACT

Successful or not sufficiently successful business management is closely associated with a complex internal (managed by the company) and external (uncontrollable company management) factors. Internal and external factors can be divided into two groups: contributing the success and development of businesses and hampering their development. Also, external factors such as economic policy, the growth of population income, low competition may contribute to the success of businesses. Other factors (high tax burden, administrative barriers, and difficulties obtaining loans) are significant barriers to business development. This article contains information from the thesis, which researches the effects of external and internal factors of business environment for small and medium-sized family businesses in Malta and the Slovak Republic.

ÚVOD

Úspešné alebo nedostatočne úspešne riadenie podnikania je tesne spojené s celým komplexom vnútorných (riadených zo strany podniku) a vonkajších (nekontrolovateľných manažmentom podniku) faktorov. Pritom aj vnútorné aj vonkajšie faktory môžeme rozdeliť na dve skupiny: prispievajúce úspechu a rozvoju podnikateľských subjektov a brzdiace ich rozvoj. Také vonkajšie faktory ako ekonomická politika, rast príjmov obyvateľstva, nízka konkurencia môžu prispievať k úspešnému fungovaniu podnikov. Iné faktory (vysoké daňové zaťaženie, administratívne bariéry, problémy získavania úverov) sú značnými prekážkami v rozvoji podnikania.

[1] Ing. Andrej Kovakev, PhD. Odborný asistent, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Ekonomická univerzita v Bratislave. kontakt: e-mail: andrej.kovalev@euba.sk

[2] Ing. Zuzana Tekelová, denná doktorandka, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Ekonomická univerzita v Bratislave, školiteľ: Doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD. kontakt: e-mail: zuzana.tekelova@gmail.com

Článok obsahuje informácie z výskumnej práce, ktorej predmetom skúmania sú vplyvy jednotlivých faktorov externého a interného podnikateľského prostredia na rodinné malé a stredné podniky v Maltskej republike a v Slovenskej republike ako objekt skúmania.

Z uvedeného vyplýva členenie téz výskumnej problematiky do dvoch samostatných častí, a to:

1. Analýza externého prostredia podniku – vplyv vybraných prvkov makroprostredia a odvetvového prostredia sektoru služieb na činnosť rodinného podnikania.
2. Analýza interného prostredia rodinného podniku – so zameraním na získanie údajov o zdrojoch, schopnostiach a možnostiach rodinného podnikania;

V predkladanom príspevku sa zameriame konkrétne na vybrané faktory interného podnikateľského prostredia v rodinných MSP, ktoré určujú rozvoj činnosti MSP alebo brzdia rozvoj ich činnosti. Súhrnné výsledky skúmaných podnikov nám umožnia určiť, ktoré zložky vnútorného prostredia podniku najviac ovplyvňujú podnikanie rodinných podnikov na Slovensku.

Testovanie výberu

V prvotnej etape získané z prieskumu dát boli podrobené detailnej a všestrannej analýze s cieľom odhalenia povahy získaného výberu. Najskôr sme testovali výber, či hodnoty premenných podliehajú normálnemu rozdeleniu, najmä od toho sa odvíjali aj prijaté zodpovedajúce analytické testy.

Na porovnanie nezávislých výberov, ktoré sú dané vo forme rozdelenia početnosti s utváraním tried, sme použili nižšie uvedené metódy.

Kolmogorovov–Smirnovov test

Objektívna kontrola na normálne rozdelenie výberu sa realizuje prostredníctvom štatistického kritéria Kolmogorovova–Smirnovova testu.

Tabuľka č. 1 **One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Vaše podnikanie by ste z hľadiska veľkosti začlenili do kategórie:
N		93
Normal Parameters[a]	Mean	2,65
	Std. Deviation	,893
Most Extreme Differences	Absolute	,270
	Positive	,270
	Negative	-,170
Kolmogorov-Smirnov Z		2,608
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000

a. Test distribution is Normal.

Zdroj: vlastné výpočty autorov

Odchýlka od normálneho rozdelenia sa považuje za významnú ak hodnota $p < 0,05$. Vysledkom realizovaného Kolmogorovova–Smirnovova testu (tabuľka 1) hodnota $p = 0,000$. V tomto prípade musíme zvoliť postup, ktorý je nezávislý od určitej formy rozdelenia. Hypotézy, ktoré testujeme takýmito testovacími metódami, sa nevzťahujú na parametre rozdelení, a preto v takom prípade hovoríme o neparametrických testoch. Na základe toho prijímame rozhodnutie o aplikácii neparametrických testov pri analýze získaného počas prieskumu výberu.

Vety Kolmogorova a Smirnova sú aj podkladom pre testovaciu metódu na porovnanie empirického rozdelenia s teoretickým. Tú však uvádzať nebudeme, pretože na tento účel máme k dispozícii Test Chí-kvadrát.

Test Chí-kvadrát

Test Chí-kvadrát dovoľuje overiť, či rozdelenie kategorizovanej premennej odpovedá určitému predpokladanému rozdeleniu. Použitie testu má zmysel vtedy, ak pracujeme s výberovými dátami a skutočné rozdelenie totiž nepoznáme, čo sa nám potvrdilo pri použití Kolmogorovova–Smirnovova testu.

Na testovanie predpokladov využijeme viaceré štatistické metódy ako Chi- square test, ktorý overuje, či rozdelenie kategorizovanej premennej zodpovedná určitému predpokladanému rozdeleniu. Test reprezentatívnosti predstavuje objektívne, skutočné a na používaných dátach nezávisle získané údaje o celom súbore, od ktorého by sa prevedený výber nemal signifikantne líšiť.

Prvá časť dotazníkového prieskumu s názvom *Charakteristika podniku* nám podáva základné informácie, na základe ktorých ich dokážeme podľa kvantitatívnych kritérií bližšie špecifikovať a zatriediť do skupín (napr. podľa veľkosti podniku).

Tabuľka č. 2 **Rozdelenie vzorky na základe veľkostnej štruktúry podnikov**

	Observed N	Expected N[3]	Residual
Mikropodnik bez zamestnancov	6	67,3	-61,3
Mikropodnik (1 - 9 zamestnancov)	41	22,2	18,8
Malý podnik (10 - 49 zamestnancov)	26	3,0	23,0
Stredný podnik (50 - 249 zamestnancov)	20	,5	19,5
Total	93		

Zdroj: vlastné výpočty autorov

[3] Očakávané hodnoty boli prevzaté z publikácie Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike v roku 2011. Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania. Bratislava, jún 2012.

Mikropodniky do 9 zamestnancov tvoria významnú časť analyzovanej vzorky podnikov. Najviac podnikov sme očakávali v kategórií *mikropodniky bez zamestnancov*, kde je naopak pozorovaný počet veľmi nízky.

Tabuľka č. 3 **Test Statistics**

	Vaše podnikanie by ste z hľadiska veľkosti začlenili do kategórie:
Chi-Square	1041,276[a]
df	3
Asymp. Sig.	,000

2 cells (50,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 0,5.

Zdroj: vlastné výpočty autorov

Vzhľadom nato, že dosiahnutá hladina významnosti je výrazne menšia ako 0,05 (p = 0,000), zamietame na základe 95 % hladiny spoľahlivosti nulovú hypotézu o zhode rozdelenia premennej „veľkostná štruktúra podnikov“ s rozdelením podľa údajov zo ŠÚ SR. Dátový súbor tak nepredstavuje reprezentatívny výber respondentov z celkového hodnotenia stavu sektora malých a stredných podnikov na Slovensku.

Výsledky výskumu

V nadväznosti na stanovené ciele článku, nižšie uvedieme čiastkové závery z výskumnej práce v oblasti analýzy vnútorného prostredia MSP na Slovensku.

Finančná situácia MSP na Slovensku

Na začiatku sa zameriame na **finančnú situáciu** skúmaného výberu. Pre tento účel sme hodnotili odpovede sledovaných podnikov na otázku finančného zdravia podniku vychádzajúc z aktuálnej finančnej situácie. V nasledujúcej kontingenčnej tabuľke sme danú otázku postavili oproti rodinnému, resp. nerodinnému podnikaniu podľa subjektívneho názoru podnikateľa, za aký svoj podnik pokladá.

Na základe výstupov z tabuľky č. 4 sme zistili, že nie je veľký rozdiel medzi rodinným a nerodinným typom podnikania v otázke financovania. Väčšina podnikov odpovedala, že ich aktuálna finančná situácia je *dobrá,* a počet v jednotlivých skupinách podnikov bol dokonca rovnaký (t.j. = 29 podnikov). Ďalej podniky charakterizovali svoju finančnú stránku podnikania za nie tak dobrú, konkrétne 11 rodinných podnikov a 14 nerodinných.

Tabuľka č. 4 **Aktuálna finančná situácia vybraných rodinných podnikov v porovnaní s nerodinnými v SR**

			Má Vaše podnikanie prívlastok rodinné?			
			Áno	Nie	Neviem	Spolu
Ako by ste zhodnotili aktuálnu finančnú situáciu podniku?	Veľmi dobrá	Počet podnikov	3	2	0	5
		% within Ako by ste zhodnotili aktuálnu finančnú situáciu podniku?	60,0%	40,0%	,0%	100,0%
		% within Má Vaše podnikanie prívlastok rodinné?	6,8%	4,3%	,0%	5,4%
		% of Total	3,2%	2,2%	,0%	5,4%
	Dobrá	Počet podnikov	29	29	2	60
		% within Ako by ste zhodnotili aktuálnu finančnú situáciu podniku?	48,3%	48,3%	3,3%	100,0%
		% within Má Vaše podnikanie prívlastok rodinné?	65,9%	61,7%	100,0%	64,5%
		% of Total	31,2%	31,2%	2,2%	64,5%
	Nie tak dobrá	Count	11	14	0	25
		% within Ako by ste zhodnotili aktuálnu finančnú situáciu podniku?	44,0%	56,0%	,0%	100,0%
		% within Má Vaše podnikanie prívlastok rodinné?	25,0%	29,8%	,0%	26,9%
		% of Total	11,8%	15,1%	,0%	26,9%
	Zlá	Count	1	2	0	3
		% within Ako by ste zhodnotili aktuálnu finančnú situáciu podniku?	33,3%	66,7%	,0%	100,0%
		% within Má Vaše podnikanie prívlastok rodinné?	2,3%	4,3%	,0%	3,2%
		% of Total	1,1%	2,2%	,0%	3,2%
Total		Count	44	47	2	93
		% within Ako by ste zhodnotili aktuálnu finančnú situáciu podniku?	47,3%	50,5%	2,2%	100,0%
		% within Má Vaše podnikanie prívlastok rodinné?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	47,3%	50,5%	2,2%	100,0%

Zdroj: vlastné výpočty autorov

Pomocou Pearsonovho test Chi–kvadrát (Pearson Chi-Square) v tabuľke č. 5 sme testovali nezávislosť riadkovej a stĺpcovej premennej. Rozhodujúce sú hodnoty asymptotickej

signifikancie (Asymp. Sig. 2-sided). Porovnávame ju s dopredu danou hodnotou hladiny spoľahlivosti $\alpha = 0,05$.

Tabuľka č. 5 **Testovanie vzájomnej nezávislosti medzi finančnou situáciou podniku a typom podnikania** (rodinný vs. nerodinný podnik)

	Hodnota	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,935[a]	6	,926
Likelihood Ratio	2,580	6	,859
Linear-by-Linear Association	,297	1	,586
N of Valid Cases	93		

Zdroj: vlastné výpočty autorov

V našom prípade je signifikancia väčšia ako 0,05 (rovná sa 0,926), a na tejto hladine významnosti sa dá prehlásiť, že skúmané premenné sú na sebe závislé (skúmanými premennými sú rodinné a nerodinné podniky a hodnotenie ich finančnej situácie). To znamená, že finančná situácia podnikov nie je podmienená ich kategóriou rodinné/nerodinné. Daným testom sa nám potvrdili aj výsledky v predchádzajúcom kontingenčnej tabuľke. Na základe hodnoty signifikancia v prvom riadku (0,926), ktorá je väčšia ako 5 %, nezamietame nulovou hypotézou podľa 95 % hladiny spoľahlivosti, že finančná situácia rodinných a nerodinných podnikov je rovnaká. To znamená, že ju potvrdzujeme. Za účelom charakteristiky vzájomných vzťahov medzi faktormi interného prostredia použijeme aj štatistickú koreláciu, ktorá ukazuje, či skúmané efekty majú alebo nemajú signifikantný význam. Jedná sa o tzv. *Pearsonov lineárny korelačný koeficient*, ktorý určí pozitívnu alebo negatívnu koreláciu vzhľadom na Personov signál.[4]

Tabuľka č. 6 **Symmetric Measures**

		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	,057	,097	,543	,588[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,062	,101	,590	,557[c]
N of Valid Cases		93			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Zdroj: vlastné výpočty autorov

V tabuľke č. 6 sme získali koeficient korelácie Pearsona, ktorý má hodnotu 0,057. To znamená, že medzi premennými *„Má Vaše podnikanie prívlastok rodinné?“* a *„Ako by ste zhodnotili aktuálnu finančnú situáciu podniku?“* neexistuje žiadna korelácia, t.j. znovu sa potvrdzuje tvrdenie, že finančná situácia podnikov vôbec nie je podmienená typom ich podnikania (rodinné/nerodinné).

[4] SAUNDERS, M. – LEWIS, P. – THORNIHILL, A. 2009. *Research Methods for Business Students*. 5.vyd. : The Pitman Bublishing imprint s. 208. 2009. ISBN 978-0-272-71686-0. 656 s.

Komplexné zhodnotenie vnútorného prostredia MSP

Za rodinné podniky zo Slovenska, ktoré sa zúčastnili výskumu, máme k dispozícii súhrnné údaje – priemerné hodnotenie dôležitosti vybraných prvkov interného podnikateľského prostredia na činnosť rodinného podnikania na Slovensku.

Naším cieľom bolo podrobnejšie preskúmanie vzájomných vzťahov týchto prvkov vnútorného prostredia a zhodnotiť intenzitu ich vplyvu na hospodárenie MSP na Slovensku.

Tabuľka č. 7 **Hodnotenie dôležitosti vybraných prvkov interného prostredia**

	Mean	Std. Deviation
Tvorba ceny produktov na základe nákladov	3,87	1,163
Tvorba ceny produktov na základe konkurencie	3,81	1,096
Tvorba ceny produktov na základe dopytu	3,76	1,077
Penetrácia na nové trhy alebo rozširovanie produktov	3,37	1,111
Mzdové náklady vrátane odvodov	4,16	1,086
Investícia do vzdelávania/školení	3,08	1,096
Využívanie informačných technológií (IT/IS) na bežné denné využitie	3,70	1,159
Využívanie informačných technológií (IT/IS) na účtovníctvo	3,33	1,136
Tvorba a proces implementácie efektívnej stratégie	3,01	1,193
Proces prijímania rozhodnutí/vzťah manažmentu k zmene	3,24	1,127
Prepracovanosť organizačnej štruktúry/organizácie práce	2,96	1,141
Štruktúra a vzťahy v manažmente podniku	3,23	1,181
Potreba dobrých podnikateľských nápadov/inovácii	3,82	1,122
Spolupráca s ďalšími organizáciami/podnikmi	3,23	1,190
Vzťah medzi vlastníkom a zamestnancami/manažérmi	3,74	1,197
Využite lokalizácie - byť blízko k spotrebiteľovi/odberateľovi	3,18	1,318
Využitie lokalizácie - byť blízko k dodávateľovi	2,57	1,183
Vzťahy vo vnútri podniku - komunikácia, riešenie konfliktov	3,73	1,044
Aplikácia spoločenskej zodpovednosti	3,20	1,157
Vplyv fluktuácie zamestnancov	2,96	1,215
Význam imidžu podniku v rámci regiónu	3,74	1,268
Význam imidžu podniku v rámci SR	3,69	1,151
Význam imidžu podniku v rámci EÚ	3,06	1,382

Zdroj: vlastné výpočty autorov

Názory na význam uvedených faktorov podnikateľského prostredia sú u jednotlivých MSP rôzne. Tak medzi najdôležitejšie faktory interného prostredia z pohľadu nameraných

stredných hodnôt boli označené: Tvorba ceny produktov na základe nákladov, Tvorba ceny produktov na základe konkurencie, Tvorba ceny produktov na základe dopytu, Mzdové náklady vrátane odvodov, Potreba dobrých podnikateľských nápadov/inovácii. Pričom mzdové náklady vrátane odvodov všeobecne podnikatelia považujú za najdôležitejší prvok vnútorného prostredia. Medzi zistenými smerodajnými odchýlkami faktorov interného prostredia je výraznejší rozdiel u skúmaných podnikov v takých oblastiach ako: Tvorba a proces implementácie efektívnej stratégie, Vzťah medzi vlastníkom a zamestnancami/manažérmi, Vplyv fluktuácie zamestnancov. Pričom otázka fluktuácie zamestnancov najviac rozdeľuje skúmaný výber MSP.

Tabuľka č. 8 **Korelačná matica vybraných prvkov interného prostredia MSP**

	Tvorba ceny produktov na základe konkurencie	Tvorba ceny produktov na základe dopytu	Investícia do vzdelávania/školení	Využívanie IT/IS na bežné využitie	Využívanie (IT/IS) na účtovníctvo	Proces prijímania rozhodnutí	Využite lokalizácie (spotrebiteľ/odberateľ)	Využitie lokalizácie - byť blízko k dodávateľovi	Štruktúra a vzťahy v manažmente podniku	Prepracovanosť OŠ podniku	Tvorba a proces implementácie efektívnej stratégie
Tvorba ceny produktov na základe konkurencie	1	,752**	,076	,245*	,148	,310**	,341**	,312**	,379**	,280**	,326**
Tvorba ceny produktov na základe dopytu	,752**	1	,236*	,238*	,207*	,414**	,375**	,371**	,478**	,407**	,366**
Investícia do vzdelávania/školení	,076	,236*	1	,609**	,539**	,373**	,299**	,394**	,356**	,428**	,465**
Využívanie IT/IS na bežné využitie	,245*	,238*	,609**	1	,713**	,480**	,157	,245*	,352**	,352**	,388**
Využívanie (IT/IS) na účtovníctvo	,148	,207*	,539**	,713**	1	,473**	,336**	,351**	,397**	,430**	,471**
Proces prijímania rozhodnutí	,310**	,414**	,373**	,480**	,473**	1	,336**	,240*	,654**	,659**	,701**
Využite lokalizácie (spotrebiteľ/odberateľ)	,341**	,375**	,299**	,157	,336**	,336**	1	,615**	,371**	,330**	,330**
Využitie lokalizácie (dodávateľ)	,312**	,371**	,394**	,245*	,351**	,240*	,615**	1	,280**	,348**	,381**
Štruktúra a vzťahy v manažmente podniku	,379**	,478**	,356**	,352**	,397**	,654**	,371**	,280**	1	,580**	,608**
Prepracovanosť OŠ podniku	,280**	,407**	,428**	,352**	,430**	,659**	,330**	,348**	,580**	1	,575**
Tvorba a proces implementácie efektívnej stratégie	,326**	,366**	,465**	,388**	,471**	,701**	,330**	,381**	,608**	,575**	1

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Zdroj: vlastné výpočty autorov

Za účelom charakteristiky vzájomných vzťahov medzi faktormi vnútorného prostredia sme použili Pearsonov lineárny korelační koeficient (tabuľka č. 8). Z korelačnej matice vyplýva, že medzi vybranými externými faktormi neexistuje žiadna negatívna závislosť. To znamená, že v sledovaných podnikoch všetky faktory majú rovnako dôležitý vplyv alebo medzi nimi je rovnaká závislosť. Zaujímavým zistením je fakt, že takmer všetky sledované vnútorné faktory podnikov majú významnú vzájomnú závislosť. Pre grafické zjednodušenie analytických výstupov sme vybrali len tie prvky vnútorného prostredia, ktoré majú najväčšiu vzájomnú závislosť. Medzi tieto prvky interného prostredia podnikov patria:

- Tvorba ceny produktov na základe konkurencie vs. Tvorba ceny produktov na základe dopytu
- Tvorba a proces implementácie efektívnej stratégie vs. Proces prijímania rozhodnutí/vzťah manažmentu k zmene
- Štruktúra a vzťahy v manažmente podniku vs. Proces prijímania rozhodnutí/vzťah manažmentu k zmene.
- Prepracovanosť organizačnej štruktúry/organizácie práce vs. Proces prijímania rozhodnutí/vzťah manažmentu k zmene.
- Využite lokalizácie - byť blízko k spotrebiteľovi/odberateľovi vs. Využitie lokalizácie - byť blízko k dodávateľovi
- Investícia do vzdelávania/školení vs. Využívanie informačných technológií (IT/IS) na bežné účely

Na základe vyššie uvedeného môžeme prijať záver, že podniky, ktoré vo svojich hodnoteniach prikladali veľký význam procesu prijímania rozhodnutí, rovnako hodnotili aj štruktúru a vzťahy v manažmente podniku a prepracovanosť organizačnej štruktúry. Taktiež podnikatelia rovnako hodnotili konkurenčnú výhodu vyplývajúcu z lokalizácie ich podnikateľských aktivít. Podniky, ktoré prikladajú význam investíciám do ľudského kapitálu, zdôrazňujú nevyhnutnosť používania moderných informačných technológii.

Pomocou ďalšej štatistickej metódy ANOVA (Analysis of Variance – Analýza rozptylu) zistíme, ktoré z faktorov významne ovplyvňujú sledovanú premennú. Problémové otázky testujeme pomocou P – hodnoty (Sig.) alebo F- kalkulačnej hodnoty. Keď P- hodnota má viac ako 0,05, akceptujeme nulovú hypotézu a naopak.[5] Vďaka tomu môžeme napríklad testovať, či existuje lineárny vzťah medzi typom podniku (rodinný, nerodinný) a vplyvom jednotlivých faktorov interného prostredia na dané podniky.

[5] BRACE, I. 2008. *How to Plan, Structure and Write Survey Material for Effective Market Research.* 2.vyd.: Vyd. Kogan Page Limited. 2008. s.2. ISBN 978-0-7494-5028-1. 305 s.

Tabuľka č. 9 **Vzťah medzi podnikmi a faktormi interného podnikateľského prostredia**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Tvorba ceny produktov na základe nákladov	Between Groups	,062	2	,031	,023	,978
	Within Groups	124,389	90	1,382		
	Total	124,452	92			
Tvorba ceny produktov na základe konkurencie	Between Groups	1,821	2	,911	,754	,473
	Within Groups	108,695	90	1,208		
	Total	110,516	92			
Tvorba ceny produktov na základe dopytu	Between Groups	1,175	2	,588	,501	,608
	Within Groups	105,620	90	1,174		
	Total	106,796	92			
Penetrácia na nové trhy alebo rozširovanie produktov	Between Groups	1,140	2	,570	,456	,635
	Within Groups	112,429	90	1,249		
	Total	113,570	92			
Mzdové náklady vrátane odvodov	Between Groups	2,535	2	1,268	1,076	,345
	Within Groups	106,045	90	1,178		
	Total	108,581	92			
Investícia do vzdelávania/školení	Between Groups	4,962	2	2,481	2,116	,126
	Within Groups	105,512	90	1,172		
	Total	110,473	92			
Využívanie IT/IS na bežné využitie	Between Groups	2,635	2	1,318	,981	,379
	Within Groups	120,935	90	1,344		
	Total	123,570	92			
Využívanie IT/IS na účtovníctvo	Between Groups	1,310	2	,655	,502	,607
	Within Groups	117,356	90	1,304		
	Total	118,667	92			
Tvorba a proces implementácie efektívnej stratégie	Between Groups	,921	2	,460	,318	,728
	Within Groups	130,069	90	1,445		
	Total	130,989	92			
Proces prijímania rozhodnutí/vzťah manažmentu k zmene	Between Groups	1,771	2	,886	,693	,503
	Within Groups	115,025	90	1,278		
	Total	116,796	92			
Prepracovanosť organizačnej štruktúry/organizácie práce	Between Groups	,519	2	,260	,196	,822
	Within Groups	119,309	90	1,326		
	Total	119,828	92			
Štruktúra a vzťahy v manažmente podniku	Between Groups	,105	2	,053	,037	,964
	Within Groups	128,153	90	1,424		
	Total	128,258	92			
Potreba dobrých podnikateľských nápadov/inovácii	Between Groups	3,549	2	1,774	1,421	,247
	Within Groups	112,344	90	1,248		
	Total	115,892	92			
Spolupráca s ďalšími organizáciami/podnikmi	Between Groups	3,643	2	1,822	1,295	,279
	Within Groups	126,615	90	1,407		
	Total	130,258	92			
Vzťah medzi vlastníkom a zamestnancami/manažérmi	Between Groups	1,243	2	,622	,428	,653
	Within Groups	130,563	90	1,451		
	Total	131,806	92			

Využite lokalizácie - byť blízko k spotrebiteľovi/odberateľovi	Between Groups	1,074	2	,537	,304	,738
	Within Groups	158,819	90	1,765		
	Total	159,892	92			
Využitie lokalizácie - byť blízko k dodávateľovi	Between Groups	,689	2	,345	,242	,785
	Within Groups	128,106	90	1,423		
	Total	128,796	92			
Vzťahy vo vnútri podniku - komunikácia, riešenie konfliktov	Between Groups	3,116	2	1,558	1,443	,242
	Within Groups	97,163	90	1,080		
	Total	100,280	92			
Aplikácia spoločenskej zodpovednosti	Between Groups	3,402	2	1,701	1,279	,283
	Within Groups	119,716	90	1,330		
	Total	123,118	92			
Vplyv fluktuácie zamestnancov	Between Groups	1,919	2	,959	,645	,527
	Within Groups	133,909	90	1,488		
	Total	135,828	92			
Význam imidžu podniku v rámci regiónu	Between Groups	1,518	2	,759	,467	,628
	Within Groups	146,288	90	1,625		
	Total	147,806	92			
Význam imidžu podniku v rámci SR	Between Groups	,177	2	,088	,065	,937
	Within Groups	121,780	90	1,353		
	Total	121,957	92			
Význam imidžu podniku v rámci EÚ	Between Groups	,168	2	,084	,043	,958
	Within Groups	175,445	90	1,949		
	Total	175,613	92			

Zdroj: vlastné výpočty autorov

Vzhľadom k tomu, že hodnota dôležitosti (Sig.) je väčšia ako 5 %, nulovú hypotézu o zhode rozptylu nezamietame na 95 % hladine spoľahlivosti. Z tabuľky vyplýva, že v stredných hodnotách (mean square) celkového hodnotenia interného prostredia neexistujú žiadne rozdiely. To znamená, že všetky sledované faktory vnútorného prostredia majú rovnaký význam/vplyv na úspešnosť podnikania v rodinných ako aj nerodinných podnikov.

Faktorová analýza patrí medzi metódy, ktoré určitým spôsobom redukujú informáciu obsiahnutú v údajoch. Jej cieľom je vysvetliť korelačnú štruktúru skupiny premenných na základe menšieho počtu neznámych (nemerateľných) latentných faktorov.

Pozorovania by mali byť navzájom nezávislé a ich počet aspoň päť krát väčší ako počet premenných. Práve Kaiser-Meyer-Olkinovo kritérium a Bartlettov test nám umožnili posúdiť, do akej miery je zvolená skupina premenných (všetky nami zvolené faktory interného prostredia) vhodná pre použitie faktorovej analýzy.

Tabuľka č. 10 **Overenie vhodnosti použitia faktorovej analýzy**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,838
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1,259E3
	df	253
	Sig.	,000

Zdroj: vlastné výpočty autorov

Kaiser-Meyer-Olkinovo kritérium vychádza z porovnania párových a parciálnych korelačných koeficientov. Môže mať hodnoty od 0 do 1, pričom čím bližšie je k číslu 1, tým je daná skupina premenných vhodnejšia pre aplikáciu faktorovej analýzy. Ak je naopak hodnota kritéria 0,5 a nižšia, použitie metódy sa neodporúča. Bartlettov test overuje nulovú hypotézu, že korelačná matica premenných je jednotková. To znamená, že premenné sú navzájom nekorelované (nemajú vzájomne žiadne vzťahy). V tabuľke môžeme pozorovať postupne testovú štatistiku (Approx. Chi-Square), stupňa voľnosti (df) a dosiahnutú hladinu významnosti testu (Sig.).

V tomto prípade sa ukazuje, že použitie faktorovej analýzy má zmysel (hodnota Kaiser-Meyer-Olkinovho kritéria je 0,838 a na základe hladiny významnosti Bartlettovho testu zamietame nulovú hypotézu o jednotkovej korelačnej matici, čo znamená, že premenné sú navzájom korelované.

Tabuľka č. 11 **Komunality - Podiel variability jednotlivých faktorov interného prostredia**

	Initial	Extraction
Tvorba ceny produktov na základe nákladov	1,000	,681
Tvorba ceny produktov na základe konkurencie	1,000	,764
Tvorba ceny produktov na základe dopytu	1,000	,789
Penetrácia na nové trhy alebo rozširovanie produktov	1,000	,717
Mzdové náklady vrátane odvodov	1,000	,673
Investícia do vzdelávania/školení	1,000	,770
Využívanie informačných technológií (IT/IS) na bežné využitie	1,000	,796
Využívanie informačných technológií (IT/IS) na účtovníctvo	1,000	,736
Tvorba a proces implementácie efektívnej stratégie	1,000	,705
Proces prijímania rozhodnutí/vzťah manažmentu k zmene	1,000	,810
Prepracovanosť organizačnej štruktúry/organizácie práce	1,000	,639
Štruktúra a vzťahy v manažmente podniku	1,000	,732
Potreba dobrých podnikateľských nápadov/inovácii	1,000	,715
Spolupráca s ďalšími organizáciami/podnikmi	1,000	,584
Vzťah medzi vlastníkom a zamestnancami/manažérmi	1,000	,746
Využite lokalizácie - byť blízko k spotrebiteľovi/odberateľovi	1,000	,823
Využitie lokalizácie - byť blízko k dodávateľovi	1,000	,694
Vzťahy vo vnútri podniku - komunikácia, riešenie konfliktov	1,000	,732
Aplikácia spoločenskej zodpovednosti	1,000	,611
Vplyv fluktuácie zamestnancov	1,000	,514
Význam imidžu podniku v rámci regiónu	1,000	,634
Význam imidžu podniku v rámci SR	1,000	,711
Význam imidžu podniku v rámci EÚ	1,000	,769

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Zdroj: vlastné výpočty autorov

Komunality vyjadrujú podiel variability jednotlivých položiek vysvetlený pomocou faktorov. Prvý stĺpec (Initial) zodpovedá modelu pred extrakciou faktorov. Druhý stĺpec (Extraction) charakterizuje model po extrakcií faktorov.

Z tabuľky vyplýva, že model najlepšie vystihuje položky „Využite lokalizácie - byť blízko k spotrebiteľovi/odberateľovi“ (82,3 %), Proces prijímania rozhodnutí/vzťah manažmentu k zmene (81 %).

Tabuľka č. 12 **Vysvetlenie celkovej disperzie (rozptylu) jednotlivých faktorov interného prostredia – Total Variance Explained**

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,184	39,932	39,932	9,184	39,932	39,932	3,305	14,369	14,369
2	1,930	8,393	48,325	1,930	8,393	48,325	3,169	13,777	28,146
3	1,487	6,464	54,789	1,487	6,464	54,789	2,841	12,354	40,500
4	1,420	6,175	60,964	1,420	6,175	60,964	2,694	11,713	52,213
5	1,259	5,475	66,439	1,259	5,475	66,439	2,383	10,359	62,572
6	1,062	4,615	71,055	1,062	4,615	71,055	1,951	8,482	71,055
7	,846	3,676	74,731						
8	,753	3,272	78,003						
9	,689	2,996	80,998						
10	,599	2,603	83,601						
11	,508	2,209	85,809						
12	,484	2,106	87,915						
13	,436	1,894	89,809						
14	,429	1,867	91,676						
15	,338	1,470	93,146						
16	,295	1,281	94,427						
17	,266	1,156	95,583						
18	,251	1,089	96,673						
19	,214	,932	97,605						
20	,177	,771	98,376						
21	,142	,617	98,993						
22	,134	,580	99,573						
23	,098	,427	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Zdroj: vlastné výpočty autorov

Tabuľka Total Variance Explained poskytuje informácie o celkovo vysvetlenej variabilite (celková disperzia – rozptyl) a vlastných číslach korelačnej matice (Eigenvalues), z ktorých výpočet vychádza. Každé vlastné číslo zodpovedá jednému vlastnému vektoru (faktoru) a je úmerné percentu variability vysvetlené týmto faktorom.

Riadky tabuľky reprezentujú faktory tak, ako sú postupne extrahované pomocou

metódy hlavných komponentov až do ich maximálneho možného počtu (počet faktorov môže byť najviac rovný počtu vstupných premenných – v tomto prípade 23.) Prvému faktoru zodpovedá v časti Initial Eigenvalues najväčšie vlastné číslo (Total) a rovnako najvyšší podiel vysvetlenej variability (% of Variance). Každý ďalší faktor je potom o niečo „slabší“ ako predchádzajúci (zodpovedá mu nižšie vlastné číslo i podiel vysvetlenej variability). Stĺpec Cumulative % vyjadruje celkové percento vysvetlenej variability pomocou daného počtu faktorov.

Teraz vieme zhodnotiť, ktoré faktory interného prostredia vplývajúce na podnik vnímajú samotní podnikatelia za najdôležitejšie a naopak. Počet faktorov výsledného riešenia bol určený a základe Kaiserovho pravidla. Dané kritérium spĺňa 6 oblastí (faktorov), ktorým zodpovedá počet plných riadkov v tabuľke. Spoločne vysvetľujú 69 % celkovej variability.

Prvý faktor objasňuje 39,932 % vysvetlenej variability pomocou daného počtu faktorov. Druhý faktor 8,393 %, tretí faktor 6,464 % atď. Analýzou hlavných článkov aplikovaním metódy rotácie - Varimax s normalizáciou Kaisera sme zistili, aké sú najdôležitejšie interné faktory ovplyvňujúce podniky v ich podnikateľských aktivitách.

Tabuľka č. 13 **Analýza faktorovej záťaže riešenia pomocou Component Matrix[a]**

	Component					
	1	2	3	4	5	6
Proces prijímania rozhodnutí/vzťah manažmentu k zmene	,793	,280	,207	,215		,109
Štruktúra a vzťahy v manažmente podniku	,740	,341	,215	,106		
Tvorba a proces implementácie efektívnej stratégie	,737		,189	,211	,181	,207
Prepracovanosť organizačnej štruktúry/organizácie práce	,693	,191		,156	,276	,133
Vzťah medzi vlastníkom a zamestnancami/manažérmi	,264	,743	,144	,273	,144	
Potreba dobrých podnikateľských nápadov/inovácii	,296	,695	,298	,172	-,117	,109
Vzťahy vo vnútri podniku - komunikácia, riešenie konfliktov	,283	,674		,307	,262	,175
Spolupráca s ďalšími organizáciami/podnikmi	,310	,586	,303		,159	,144
Význam imidžu podniku v rámci regiónu		,543	,144		,399	,391
Tvorba ceny produktov na základe konkurencie	,132	,196	,822		,148	
Tvorba ceny produktov na základe dopytu	,235	,236	,782		,207	,138
Penetrácia na nové trhy alebo rozširovanie produktov	,358		,714	,271		
Tvorba ceny produktov na základe nákladov		,366	,614		,402	
Využívanie informačných technológií (IT/IS) na bežné využitie	,239	,192	,136	,814		,139
Využívanie informačných technológií (IT/IS) na účtovníctvo	,349	,218		,729	,184	
Investícia do vzdelávania/školení	,268			,691	,293	,366
Mzdové náklady vrátane odvodov		,305	,347	,639	,179	-,116
Využite lokalizácie - byť blízko k spotrebiteľovi/odberateľovi	,213	,232	,200		,813	-,131
Využitie lokalizácie - byť blízko k dodávateľovi	,215		,251	,191	,730	,119
Aplikácia spoločenskej zodpovednosti		,424	,139	,263	,495	,311
Vplyv fluktuácie zamestnancov	,382	,164		,255	,394	,337
Význam imidžu podniku v rámci EÚ	,249			,159		,820
Význam imidžu podniku v rámci SR		,365	,194			,731

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 8 iterations.

Tabuľka *Component Matrix* zobrazuje faktorovú záťaž riešenia. Umožňuje interpretovať význam faktorov na základe ich vzťahov s pôvodnými položkami a posúdiť zmysluplnosť transformácie pôvodných premenných na tieto faktory.

Na základe štatistických výpočtov a odborného výskumu získaných údajov môžeme zaradiť do šiestich súhrnných oblastí (faktorov) vnútorného prostredia MSP na Slovensku také vnútorné sily ako:

- strategické procesy v manažmente spoločnosti, organizačné usporiadanie podniku,
- vnútropodnikové vzťahy, komunikačné procesy v rámci podniku a vo vzťahu k vonkajšiemu okoliu,
- cenová politika podniku,
- informačné zabezpečenie vnútropodnikových procesov,
- rozhodnutia vo vzťahu k lokalizácii podnikových procesov,
- imidž podniku.

ZÁVER

Prostredníctvom výskumných metód vieme vyjadriť závery o faktoroch interného prostredia podniku a určíme tie, ktoré najviac ovplyvňujú podnikanie rodinných podnikov na Slovensku.

Medzi najdôležitejšie faktory interného prostredia patria všetky druhy tvorby cien (nákladová, dopytovo orientovaná, konkurenčne orientovaná), *mzdové náklady vrátane odvodov, potreba dobrých podnikateľských nápadov/inovácii.* Mzdové náklady vrátane odvodov všeobecne podnikatelia považujú za najdôležitejší prvok vnútorného prostredia. Zaujímavým zistením je fakt, že takmer všetky sledované vnútorné faktory podnikov majú významnú vzájomnú závislosť.

Podniky, ktoré vo svojich hodnoteniach prikladajú veľký význam procesu prijímania rozhodnutí, hodnotili za dôležité aj štruktúru a vzťahy v manažmente podniku ako aj prepracovanosť organizačnej štruktúry. Podnikatelia vysoko hodnotia dôležitosť konkurenčnej výhody vyplývajúcu z lokalizácie ich podnikateľských aktivít. Podniky, ktoré prikladajú význam investíciám do ľudského kapitálu, zdôrazňujú tiež nevyhnutnosť používania moderných informačných technológii. Ďalej sme zistili aj skutočnosť, že v oblasti financovania nie je veľký rozdiel medzi rodinným a nerodinným typom podnikania.

LITERATÚRA

[1] BRACE, I. 2008. *How to Plan, Structure and Write Survey Material for Effective Market Research.* 2.vyd.: Vyd. Kogan Page Limited. 2008. s.2. ISBN 978-0-7494-5028-1. 305 s.
[2] CLAUSS, G. – EBNER, H. 1988. Základy štatistiky: pre psychológov pedagógov a sociológov. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1988.504 s. 067-484-88 ZSP.
[3] KOVALEV, Andrej. Strategické smerovanie podniku: vybrané kapitoly. 1. vyd. Bratislava: KARTPRINT, 2012. ISBN 978-80-89553-03-7.
[4] SAUNDERS, M. – LEWIS, P. – THORNIHILL, A. 2009. *Research Methods for Business Students*. 5.vyd. : The Pitman Bublishing imprint s. 208. 2009. ISBN 978-0-272-71686-0. 656 s.
[5] ŠÚBERTOVÁ, Elena et al. Podnikanie v malých a stredných podnikoch : prípadové štúdie a príklady. Bratislava: KARTPRINT, 2011. 118 s. ISBN 978-80-88870-95-1.

KONTAKT

Ing. Andrej Kovalev, PhD.
University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management,
Dolnozemská cesta 1
852 35 Bratislava
Slovak Republic
andrej.kovalev@euba.sk

Ing. Zuzana Tekelová
University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management,
Dolnozemská cesta 1
852 35 Bratislava
Slovak Republic
+421 902 376 209
zuzana.tekelova@gmail.com
Školiteľ: Doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD.

VYUŽITIE POTENCIÁLU BIOMASY AKO ZDROJA ELEKTRICKEJ ENERGIE

BIOMASS POTENTIAL USE AS AN ELEKTRIC ENERGY SOURCE

Jan Kráčmar[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
biomasa, výroba elektriny, obnoviteľné zdroje energie

KEYWORDS
Biomass, Electricity Production, Alternative Energy Sources

JEL Klasifikácia: Q42

ABSTRACT
Biomass is a perspective energy source. The action plan of biomass use in the Slovak Republic. Electricity production from biomass in 2010. Energy potential of biomass. Potential of biomass production.

ÚVOD

Základnou úlohou energetickej politiky Európskej únie je znížiť jej závislosť na dovoze fosílnych palív, predovšetkým ropy a zemného plynu. Svetové zásoby týchto palív sú obmedzené a ich ceny narastajú. Hlavné ložiska týchto palív sa nachádzajú v oblastiach, ktoré sú politicky nestabilné. Spaľovanie týchto palív spôsobuje znečisťovanie ovzdušia veľkým množstvom emitovaných skleníkových plynov.

Riešením zníženia spotreby fosílnych palív je zvyšovanie podielu obnoviteľných zdrojov energie (OZE) na celkovej energetickej spotrebe krajín Európskej únie.

Jedným z dôležitých obnoviteľných zdrojov pre výrobu elektriny je biomasa. Má pre energetickú politiku EU stále väčší význam, lebo sa využíva nie len pre priame spaľovanie, ale aj pre výrobu bioplynu a tiež ako surovina na výrobu alternatívnych pohonných hmôt pre spaľovacie motory. Okrem toho oxid uhličitý uvoľnený pri spaľovaní biomasy je znovu absorbovaný rastlinami pri ich raste a nezväčšuje problém s emisiami CO2.

Preto Komisia Európskych spoločenstiev vypracovala v roku 2005 Akčný plán o biomase. Závery Akčného plánu predstavovali pokyn pre členské štáty EU na vypracovanie čiastkových akčných plánov v jednotlivých členských štátoch so zámerom zdvojnásobiť využívanie biomasy do roku 2010 v porovnaní s rokom 2005.

Vláda Slovenskej republiky reagovala vypracovaním Akčného plánu využívania biomasy na roky 2008 – 2013. V tomto pláne bol analyzovaný aktuálny stav využívania biomasy, zhodnotený potenciál biomasy a možnosti jej využitia pre energetické účely a stanovené ciele v oblasti využívania biomasy pre obdobie do roku 2015.

[1] doc. Ing. Jan Kráčmar, CSc.
jan.kracmar@euba.sk

CHARAKTERISTIKY BIOMASY AKO POTENCIÁLNEHO ZDROJA ENERGIE

Biomasa je hmota organického pôvodu, ktorá je biologicky rozložiteľná.

Z hľadiska pôvodu ju môžeme rozdeliť na:

- rastlinnú biomasu, ktorá sa delí na:
  - drevnú biomasu – dendromasu,
  - jednoročné rastliny – fytomasu,
- živočíšnu biomasu – zoomasu,
- komunálne a priemyselné odpady.

Podľa zdroja vzniku biomasy môžeme biomasu rozdeliť na:

- lesnú biomasu – palivové drevo, konáre, pne, korene, kôra, piliny,
- poľnohospodársku biomasu
  - fytomasu – obilná slama, obilie, konope, atď.
  - živočíšnu biomasu – exkrementy, odpady,
- komunálne a priemyselné odpady.

Z hľadiska energetického využitia môže byť biomasa vhodná na:

- spaľovanie (výroba elektriny, výroba tepla) – fytomasa, dendromasa,
- výroba biopalív ako zložka do motorovej nafty, alebo do benzínov – fytomasa,
- výroba bioplynu s následnou výrobou elektriny a tepla – zoomasa, fytomasa, dendromasa.

Prednosti využitia biomasy ako obnoviteľného zdroja energie:

- biomasa je energetická surovina dopestovateľná na našom území každoročne,
- biomasa je stabilný OZE, ktorého objem produkcie, energetický potenciál a cenu je možné určiť na dlhšie časové obdobie,
- výroba energie z biomasy je neutrálna vo vzťahu ku tvorbe skleníkových plynov,
- pestovanie plodín na energetické využitie má pozitívny vplyv na biodiverzitu, ochranu pôdy a vodné zdroje,
- predstavuje možnosti pre ekonomický rast vidieckych regiónov,
- vytvára predpoklady pre vznik pracovných príležitostí vo výrobe a obsluhe zariadení,
- väčšie a efektívnejšie využitie biomasy na energetické účely zníži nároky na dovoz fosílnych palív,
- využije sa vhodný pôdohospodársky fond, ktorý ležal ladom i plochy, ktoré nie sú vhodné na potravinársku výrobu.

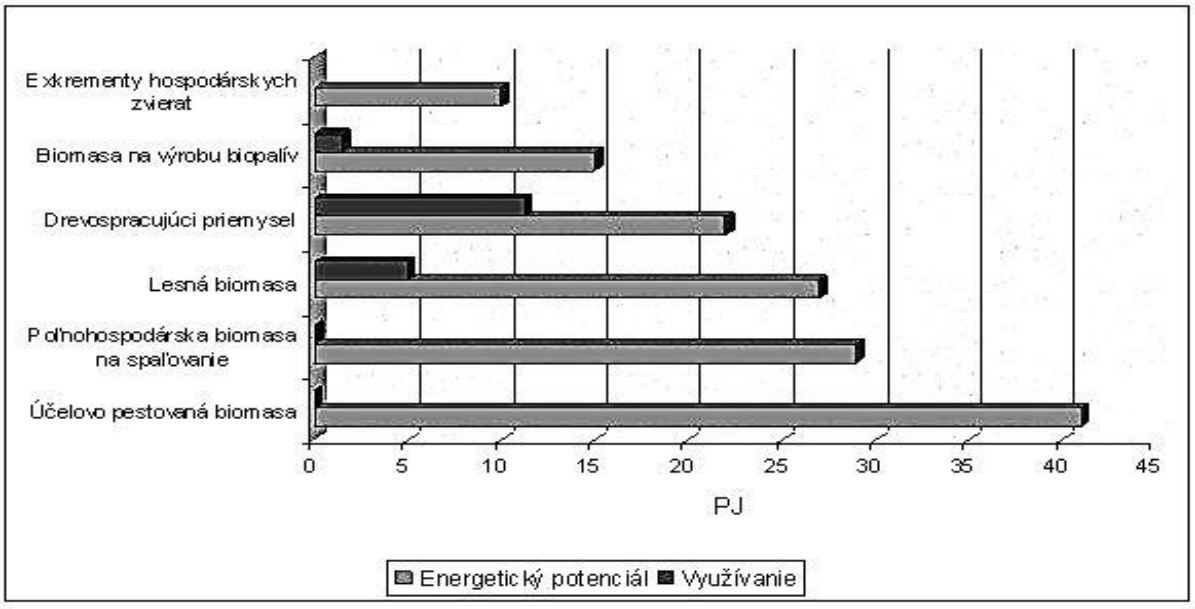
Nevýhody využívania biomasy:

- nízky merný obsah energie, čím sú ovplyvňované náklady na dopravu a logistiku,
- potreba skladovania z dôvodu sezónnosti pestovania,
- potreba zabezpečenia dlhodobo spoľahlivej dodávky biomasy,
- potreba sušenia účelovo pestovanej biomasy pred spracovaním na tuhé palivo,
- vysoké vstupné náklady technologických zariadení.

VÝROBA ELEKTRINY Z BIOMASY

Elektrickú energiu je možné vyrábať zo všetkých druhov biomasy pri využití viacerých technológií. V súčasnosti je to predovšetkým na základe spaľovania pevnej biomasy a bioplynu.

Zo strany kritikov OZE je často používaný argument, že OZE, vrátane biomasy, nedokážu významne pokrývať energetickú potrebu krajiny. Aká je skutočnosť ukazuje nasledujúci graf.



Technický potenciál biomasy a jej využívanie (Biomasa, 2010)

Podľa Stratégie energetickej bezpečnosti SR do roku 2030, ktorú schválila Vláda SR v roku 2008, má biomasa najväčší technický potenciál zo všetkých OZE. Ten predstavuje až 20 % z hrubej domácej spotreby energie na Slovensku.

V Akčnom pláne využívania biomasy na roky 2008 – 2013, schválenom Vládou SR v roku 2008, sa dokonca priamo uvádza: „*Množstvo disponibilnej energie v biomase je porovnateľné s množstvom energie vyrobenej jadrovými reaktormi s inštalovaným elektrickým výkonom 440 MW“* (Akčný plán, 2008, s. 3), čo je cca 30 % spotreby elektriny Slovenska.

Na podporu výroby elektriny z OZE bol v roku 2009 schválený zákon č. 309/2009 Z. z. o podpore obnoviteľných zdrojov energie a vysoko účinnej kombinovanej výroby a o zmene a doplnení niektorých zákonov (ďalej len zákon č. 309/2009 Z. z. o podpore OZE). Uvedený zákon zlepšil fungovanie trhu s elektrinou v oblasti obnoviteľných zdrojov energie a vytvoril stabilné podnikateľské prostredie. Zabezpečil dlhodobú garanciu výkupných cien na 15 rokov a zároveň zadal aj smerovanie pri výrobe elektriny z OZE, pretože zvýhodnil výstavbu malých a decentralizovaných zariadení.

Limit na celkový objem vyrobenej elektriny nie je stanovený. Nárok na tarifu majú zariadenia, ktorých celkový inštalovaný výkon je menší ako 125 MW a v prípade, že je elektrina vyrábaná vysoko účinnou kombinovanou výrobou a energetický podiel obnoviteľných zdrojov energie v palive je vyšší ako 20 %, je tento limit 200 MW.

Tarify pre novopostavené zariadenia v nasledujúcom období určuje nezávislý regulačný úrad (Úrad pre reguláciu sieťových odvetví) na základe vývoja cien technológií. Výkupná cena elektriny z OZE pozostáva z 2 cien. Prvou zložkou je cena elektriny na straty, ktorá odráža trhovú cenu elektriny a je definovaná ako aritmetický priemer cien elektriny na účely pokrytia strát všetkých prevádzkovateľov regionálnych distribučných sústav. Druhou zložkou je doplatok, ktorý predstavuje rozdiel medzi cenou elektriny a cenou elektriny na straty, ktorý uhrádza výrobcovi elektriny z obnoviteľných zdrojov energie alebo výrobcovi elektriny vysoko účinnou kombinovanou výrobou prevádzkovateľ regionálnej distribučnej sústavy, do ktorej je zariadenie výrobcu elektriny pripojené alebo na ktorého území sa nachádza.

Podpora výroby elektriny z biomasy pre rok 2011 predstavuje pre biomasu 112,2 – 128,0 eur/MWh a pre bioplyn 129,4 – 148,7 eur/MWh. (Správa, 2012, s. 9)

V roku 2010 ministerstvo hospodárstva a výstavby SR vypracovalo Národný akčný plán pre energiu z obnoviteľných zdrojov. V tomto pláne boli uvedené aj očakávané príspevky jednotlivých technológií výroby elektriny z obnoviteľných zdrojov k dosiahnutiu záväzných cieľov do roku 2020 a k splneniu trajektórie pre podiel energie z obnoviteľných zdrojov pri výrobe elektrickej energie. Údaje pre bioplyn a pevnú biomasu na roky 2010, 2011 a 2012 sú v nasledujúcej tabuľke.

Národný akčný plán výroby elektriny z biomasy na Slovensku údaje za roky 2010 / 2011 / 2012 (Bechnik, 2011)

Zdroj	Inštalovaný výkon [MW]	Výroba elektriny [GWh/rok]
bioplyn	18 / 30 / 45	70 / 200 / 300
pevná biomasa	100 / 110 / 120	540 / 570 / 600

Aký je stav plnenia Národného akčného plánu výroby elektriny z biomasy ukazujú nasledujúce tabuľky.

Výroba el. energie z OZE (biomasa, bioplyn) v SR – inštalovaný výkon staníc v roku 2010 [MW] (Správa, 2012, s. 3)

Primárny zdroj	Národný akčný plán 2010	Realita 2010
bioplyn	18	9
biomasa	100	169

Výroba el. energie z OZE (biomasa, bioplyn) v SR – objem výroby v roku 2010 [GWh] (Správa, 2012, s. 3)

Primárny zdroj	Národný akčný plán 2010	Výroba 2010
bioplyn	70	32
biomasa	540	636

Európska komisia upozornila (Energia, 2012) na očakávané zvýšené využívanie biomasy po roku 2020, čo zvyšuje potrebu efektívnejšieho využívania súčasných zdrojov biomasy a zrýchlenia rastu produktivity v poľnohospodárstve a lesnom hospodárstve udržateľným spôsobom v EÚ i vo svete. Zároveň je dôležité prijať účinné globálne opatrenia

na zníženie miery odlesňovania a degradácie lesov a pomôcť zaistiť dostupnosť biomasy za konkurenčné ceny.

MULTIFUNKČNÝ POTENCIÁL BIOMASY

Potenciál biomasy na Slovensku dosahuje ročne produkciu v energetickom vyjadrení 147 PJ. Tento potenciál biomasy je ekvivalentný 2,8 mil. ton ropy ročne, respektíve je ekvivalentný 3,36 miliardám m^3 zemného plynu za rok. Biomasa sa stáva strategickou surovinou. Investície do nových ekologickejších technológií využívajúcich pevnú biomasu na energetické účely sú jedným z vhodných riešení.

Zdroje biomasy vhodnej na energetické využitie sú rozmiestnené relatívne po celom území Slovenska. Podmienkou dosiahnutia trvalo udržateľnej efektívnosti produkcie a následne jej energetického využívania je voľba vhodných technológií produkcie, dopravy, skladovania a energetickej premeny s cieľom minimalizovania dopravných nákladov, ako aj optimálneho uspokojovania energetickej potreby v regiónoch. (Andrejovský, 2009, s. 180)

Na Slovensku je využitie biomasy perspektívne najmä preto, že vo väčšine prípadov sa jedná o využitie hmoty, ktorá by inak bola iba bezcenným odpadom, za ktorého likvidáciu treba platiť. Slama, ktorá hnije na poliach, spaľuje sa, alebo sa vyváža do Rakúska, hnoj, ktorý sa používa na hnojenie bez toho, že by bol predtým využitý jeho energetický potenciál v podobe bioplynu, nevyužitý odpad v drevospracujúcom priemysle, hektáre znehodnotenej poľnohospodárskej pôdy, kde by mohli rásť energetické rastliny – to všetko predstavuje veľký potenciál čistého lokálneho a ekonomického zdroja energie. Teda zdroja, ktorý prispieva k znečisťovaniu ovzdušia a globálnemu otepľovaniu len v minimálnej miere a za ktorého dovoz netreba platiť, ako za dovoz uhlia a plynu.

Perspektívny zdroj palivovej biomasy tvoria porasty rýchlorastúcich drevín, jednoročných a viacročných energetických plodín. Možno ich zakladať na plochách nevhodných pre klasickú poľnohospodársku a lesnícku produkciu, na pôdach dočasne vylúčených z poľnohospodárskej výroby, kontaminovaných pôdach, vhodných len pre nepotravinárske účely a tiež na zdevastovaných plochách v priemyselných aglomeráciách.

Podľa Správy o pokroku v presadzovaní a využívaní energie z obnoviteľných zdrojov energie v SR (Správa, 2012, s. 11) sa v súčasnosti na poľnohospodársku produkciu nevyužíva cca 450 000 ha poľnohospodárskych pozemkov (18,5 % z poľnohospodárskej pôdy). Podľa vykonanej inventarizácie je v súčasnosti 275 000 ha týchto pozemkov (tzv. biele plochy) porastených lesnými drevinami najmä v dôsledku ich prírodnej sukcesie.

Zásoba drevnej suroviny je približne 36,5 mil.m^3.

Na energetické využitie je k dispozícii 300 000 ha trvalých trávnatých porastov (11,3 % z poľnohospodárskej pôdy).

V predchádzajúcich dvoch rokoch bol financovaný výskum pestovania vhodných rýchlorastúcich energetických porastov. Pripravujú sa úpravy legislatívnych predpisov tak, aby bolo možné využívať jednotlivé druhy pozemkov na pestovanie rýchlorastúcich drevín na poľnohospodárskej pôde.

ZÁVER

Biomasa má multifunkčné využitie ide o produkt a surovinu zároveň. Využívanie biomasy a plnenie záväzkov ktoré SR vyplývajú z členstva v EÚ, nemôžu byť realizované len jedným rezortom, je nevyhnutná spolupráca zainteresovaných ministerstiev, participácia regionálnych predstaviteľov – VÚSC a obcí. V súlade s ich podporou využívania biomasy,

ako aj rešpektovaním vedecko-výskumných výsledkov, je nevyhnutné konať tak, aby sa zachovali prírodné zdroje aj pre budúcnosť.

LITERATÚRA

Akčný plán o biomase. 2005. Brusel : Komisia Európskych spoločenstiev, 7. 12. 2005.

Akčný plán využívania biomasy na roky 2008 – 2013. 2008. Bratislava : Ministerstvo pôdohospodárstva, január 2008.

ANDREJOVSKÝ, P., BOBKOVÁ, D. 2009. Možnosti využívania biomasy na energetické účely. In: *Inovatívne technológie pre efektívne využitie biomasy v energetike : zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie : 18. - 19. november 2009, Zemplínska Šírava.* - Košice : Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Katedra marketingu a obchodu, 2009. ISBN 978-80-225-2962-4.

BECHNIK, B. 2011. Národní akční plány zemí EU – výroba elektřiny z OZE. *TZB-info,* 2011. [cit. 2011-10-15]. Dostupné na internete: http://energie.tzb-info.cz/7366-narodni-akcni-plany-zemi-eu-vyroba-elektriny-z-oze. ISSN 1801-4399.

Biomasa. 2010. *Ekofond,* 2010. [cit. 2012-10-15] Dostupné na internete: http://www.platforma.ekofond.sk/moderne-vyucovanie/teoria/52-biomasa.

Energia z obnoviteľných zdrojov: významný aktér na európskom trhu s energiou. 2012. Brusel : Európska komisia, 6. 6. 2012.

Národný akčný plán pre energiu z obnoviteľných zdrojov. 2010. Bratislava : Ministerstvo hospodárstva a výstavby SR, 2010.

Správa o pokroku v presadzovaní a využívaní energie z obnoviteľných zdrojov energie. 2012. Bratislava : Ministerstvo hospodárstva SR, 2012.

Príspevok je výstupom riešenia projektu VEGA č. 1/0787/11 „*Možnosti účasti malých a stredných podnikov na diverzifikácii energetickej infraštruktúry.*“

KVALITA - VÝZNAMNÝ ASPEKT PODNIKOVÉHO VZDELÁVANIA

QUALITY - AN IMPORTANT ASPECT OF BUSINESS EDUCATION

MENO A PRIEZVISKO AUTORA

Stanislav Krištofík[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ:

quality, business, education, management, analysis, evaluation

JEL Klasifikácia:

A 10

ABSTRACT

Corporate training is an important factor affecting the current competition for business success.We know of several concepts of access to business training and access to the evaluation of its quality. Similarly, there are several methods by which learning and evaluate its quality. Just select the correct concept of employee training and its implementation of administrative methods to measure the quality of education creates prerequisites for the success of employee training and its positive impact on the overall efficiency of the company.

[1] Ing. Stanislav Krištofík, stanislav36@centrum.sk, školiteľ: doc.Ing.Marta Matulčíková, CSc, Katedra manažmentu, FPM EU v Bratislave

ÚVOD

Jedným z najfrekventovanejších slov používaných v súčasnosti v sfére priemyslu, obchodu i služieb v hospodársky vyspelých štátoch sveta je slovo kvalita. Jediným účinným riešením zachovania konkurencieschopnosti týchto štátov v súčasnom globálnom svete, a tým aj zachovania prosperity ich občanov, sú inovácia a kvalita. Podmienkou pre zabezpečenie permanentných inovácií stále kvalitnejších výrobkov a služieb je kvalitné vzdelanie. (Turek, 2009)

KVALITA VO VZDELÁVANÍ

Kvalita je pojem skloňovaný veľmi často. Je definovaná jednak vnútornými potrebami vzdelávacieho systému, ale aj vonkajšími vplyvmi ktoré sú akoby reakciou na spoločenskú objednávku a ekonomické možnosti spoločnosti. "Orientácia podniku na kvalitu ho môže dostať do pohybu, aby na základe súčasných poznatkov teórie riadenia a praxe podnikového manažmentu permanentne, najmä z vlastnej iniciatívy, skvalitňoval svoju prácu". (Tóblová, 2007)

Dôležitosť kvality vo vzdelávaní uvádzajú viacerí autori, napríklad Akin-Ogundeji, ktorý uvádza, že „realizácia, hodnotenie a kontrola vzdelávania sú tri oblasti. ktoré ‚keď nebudú spojené s kvalitou, nemôžeme hovoriť o efektívnom vzdelávaní ". Hovorí sa dokonca o „spúšťacej sa lavíne kvality". (Akin-Ogundeji, 1991)

Ak by sme chceli uviesť čo najvšeobecnejšiu definíciu kvality, povedali by sme, že" kvalita predstavuje splnenie alebo prekročenie určitých požiadaviek, štandardov, noriem a očakávaní". Nech si preto vyberieme akúkoľvek definíciu kvality, sú dve charakteristiky, ktoré, ako uvádza Prchal, by mali byť obsiahnuté v jej pojme (Prchal, 2012):

- *požiadavky* - kvalita je definovaná súborom požiadaviek, a to je dôležité, môže definovať ktorákoľvek zainteresovaná strana (nielen zákazník, ale napr. aj zamestnanec, vlastník, dodávateľ, konkurencia, atď.),

- *stupeň splnenia požiadaviek* – takého vnímanie kvality si implicitne vyžaduje požiadavku merateľnosti.

Zdá sa však, že hlavne na druhú požiadavku sa v praxi často zabúda a pokrok v tejto oblasti býva často ťažko postihnuteľný. K tomu, aby sme boli schopní hodnotiť kvalitu vo vzdelávaní zamestnancov podniku je potrebné využiť hodnotenie vzdelávania, ktoré je súčasťou celého procesu vzdelávania v podniku. Každý podnik je jedinečný a existuje viacero modelov prístupu ku vzdelávaniu v podniku. Pri poukázaní prepojenia vzdelávania a hodnotenia jeho kvality vychádzame z modelu piatich základných prístupov ku vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov (Siller, 1997):

- *Nulový variant* - všetky vzdelávacie aktivity sa obmedzujú len na povinné školenia, ktoré vyplývajú zo zákonných úprav a odborných predpisov. Udržiavanie alebo zvyšovanie kvalifikácie je úplne ponechané na iniciatívu zamestnancov.

*Prístup k hodnoteniu kvality vzdelávania***:** pokiaľ podnik vníma vzdelávanie svojich zamestnancov len ako nutné splnenie požiadaviek vyplývajúcich zo zákona, dá sa predpokladať, že ho nebude zaujímať ani hodnotenie kvality vzdelávania.

- *Náhodný prístup* - školenia zamestnancov nie sú plánované, podriaďujú sa len momentálnym potrebám. Kurzy sa vyberajú náhodne podľa inzerátov alebo ponukových listov rôznych vzdelávacích agentúr. Takého vzdelávanie nemôže byť efektívne.

Prístup k hodnoteniu kvality vzdelávania: podnik síce ponúka zamestnancom aj iné ako povinné školenia a kurzy, no nie podľa ich potrieb ale skôr náhodne. Nemá vypracovaný systém vo vzdelávaní a preto sa dá predpokladať, že aj hodnotenie kvality vzdelávania bude náhodné.

- *Organizovaný prístup* - vzdelávacie aktivity sú plánované a požiadavky na kurzy presne špecifikované podľa požiadaviek a potrieb podniku. Tento prístup smeruje už k účinnejšiemu vzdelávaniu.

*Prístup k hodnoteniu kvality vzdelávania***:** podnik si uvedomuje, že vzdelávanie už nemôže byť náhodné a snaží sa o jeho zefektívnenie. Preto sa dá predpokladať, že aj hodnotenie kvality vzdelávania sa snaží vykonávať efektívne používaním rôznych metód hodnotenia .

- *Cielená koncepcia* - vzdelávanie sa zabezpečuje permanentne a systematicky na základe identifikovaných potrieb. Do riadenia vzdelávania sú zaangažovaní okrem útvaru riadenia ľudských zdrojov aj všetci líniovi manažéri. Zabezpečenie vzdelávacích aktivít sa rieši prostredníctvom spolupráce s rôznymi externými agentúrami, ale výrazne sa podporuje aj učenie pri práci v samotnom podniku.

*Prístup k hodnoteniu kvality vzdelávania***:** vzdelávanie na takejto úrovni predpokladá rovnako intenzívny prístup k hodnoteniu jeho kvality. Podnik si uvedomuje, že hodnotenie kvality mu môže poskytnúť cenné informácie. V tomto prípade nehovoríme už len o získavaní postojov od účastníkov vzdelávania formou vyplnenia dotazníkov na záver, ale o jeho premyslenom hodnotení jeho kvality.

- *Koncepcia učiacej sa organizácie* -vzdelávanie nadobúda nový charakter, pozornosť sa sústreďuje na samo vzdelávanie, resp. seba zdokonaľovanie. Rozumie sa tým zameranie sa na vyskúšanie rôznych skutočností pri riešení nových otázok. Takého vzdelávanie musí byť podporované manažérmi na všetkých organizačných stupňoch i pracovnými tímami. Z pohľadu podniku by tieto procesy mali viesť k vytvoreniu tzv. učiacej sa organizácie.

Prístup k hodnoteniu kvality vzdelávania: na tejto úrovni vzdelávania sa v hodnotení jeho kvality objavuje nový prvok, a to samohodnotenie, ktoré má za cieľ podnecovať používateľa zamýšľať sa nad tým, čo práve preštudoval, resp. overovať úroveň znalostí, ktoré dosiahol štúdiom.(Gouli, 2002)

Filozofia prístupu ku vzdelávaniu a hodnoteniu jeho kvality však musí byť uvedená do povedomia celého podniku.

METÓDY HODNOTENIA KVALITY VZDELÁVANIA

Vychádzajúc z jednotlivých prístupov k hodnoteniu kvality vzdelávania musíme spomenúť otázku metód, ktorými získame informácie o kvalite vzdelávania. Jednotlivé metódy môžeme členiť podľa toho, či prebiehajú bezprostredne po skončení vzdelávania, alebo až po určitej dobe, rovnako aj podľa toho, kto realizuje hodnotenie.

Najčastejšie nachádzame členenie podľa nasledujúcich charakteristík:

a) metódy zisťujúce reakcie účastníkov:

Meranie reakcií alebo spokojnosti účastníkov vzdelávania predstavuje najčastejšiu hodnotiacu metódu. Tento jav je daný tým, že hodnotenie na základe tejto skupiny metód sa vykonáva pomerne rýchlo a jednoducho.

- *dotazník*

Predstavuje zhodnotenie prínosu účastníkom. Obvykle sa jedná o hodnotenie spokojnosti s kurzom. Hoci sám o sebe býva málo hodnotný, je vhodné ho použiť, lebo v súčinnosti s úrovňou prírastku znalostí a zručností môžeme pomerne dobre prejudikovať mieru ich transferu aj s dlhšou perspektívou.

Dotazník obsahuje premyslené kritéria hodnotenia výučby. Umožňujú pozrieť sa na vzdelávanie z viacerých pohľadov a vyjadriť sa v ňom nielen kvantitatívne (numericky) ale aj kvalitatívne (slovne) a porovnať oba spôsoby hodnotenia.

Takáto spätná väzba je väčšinou zabezpečovaná na záver kurzu, kedy lektor vyzve účastníkov vzdelávania, nech sa vyjadria jednak k tomu, ako kurz naplnil ich očakávania a jednak ku spôsobu jeho vedenia (na záver kurzu vyplnia poslucháči dotazník).Dotazník môže byť anonymný. Umožňuje predovšetkým kvantifikáciu a porovnanie. Výpovede účastníkov uvedené v dotazníku bezprostredne na záver kurzu však môžu byť výrazne ovplyvnené aktuálnymi pocitmi, atmosférou skupiny a pod. Preto je vhodné použiť ešte ďalší dotazník s časovým odstupom.

Dotazník s časovým odstupom, v ktorom sa poslucháči vyjadrujú k programu kurzu, výkonu lektora, zrozumiteľnosti výkladu, kvalite učebných pomôcok, navrhujú zlepšenia. Časový odstup umožňuje objektívnejšie posúdiť prínos kurzu pre prax a posúdiť vedomosti a zručnosti, ktoré si jeho účastníci naozaj osvojili.

- *rozhovor*

Rozhovor na hodnotenie hĺbky vedomostí, ktoré zamestnanec nadobudol, môže byť veľmi efektívny spôsob hodnotenia. Otázky nie sú kladené v zmysle testovania ale sú súčasťou tzv. diskusie ohľadom vzdelávania. Môžeme tak získať komplexnejšiu predstavu o tom, čo sa školený zamestnanec naučil. Musíme si však dať pozor na spôsob kladenia otázok, by sme na jednej strane zistili, čo potrebujeme a na druhej strane, aby sa zamestnanec cítil príjemne a nebol pod tlakom v rámci odpovedania na naše otázky.

V súvislosti s touto metódou získania spätnej väzby podotýkame, že veľmi vhodné je použitie otvorených otázok, nakoľko odpovede typu “ÁNO“ , “NIE“ by nám nemuseli poskytnúť dostatočnú informáciu potrebnú pre zmenu vo vzdelávaní v budúcnosti.

b) Metódy zisťujúce dosiahnutú úroveň vedomostí, schopností a postojov:

Na tejto úrovni meriame to, čo sa zamestnanci vzdelávaním naučili. Jedná sa teda o prenos vedomostí a zručností na účastníkov vzdelávania. Vhodné nástroje na to sú:

- *testy*

Testovanie účastníka kurzu umožní, aby sa následne vzdelávanie sústredilo na riešenie konkrétnych pracovných problémov. Umožní nám kontrolovať, nakoľko sa darí účastníkom vzdelávania získané vedomosti a zručnosti využívať v praxi. Testovanie býva zabezpečované najčastejšie pomocou skúšok (ústne, písomné, praktické).

- *pozorovanie*

Pozorovaniu pri práci môžeme predchádzať koncipovanie rozvojového programu. Toto pozorovanie prevádza nadriadený alebo poverený človek, ktorý môže byť i externista. Po absolvovaní rozvojového programu sa prevádza pozorovanie znovu. K dispozícii je preto treba mať prepracované záznamové hárky. Nie je možné pozorovanie prevádzať ad hoc.

- *simulácia konkrétneho pracovného miesta*

Ako podklad pre stanovenie ďalších vzdelávacích potrieb zamestnancov slúži aj riešenie prípadovej štúdie alebo napríklad absolvovanie rolovej komunikačnej hry monitorovanej videokamerou. Prípadovú štúdiu môžeme využiť na testovanie komplexnejších znalostí, ktoré tvoria napríklad základ „ mäkkých zručností “ . Rovnako ju môžeme použiť aj na diagnostiku znalostí o produktoch alebo službách, no nie jednotlivo, ale v celku.

- *Assessment / Development Centre*

Ako vhodná metóda merania zručnosti sa javí metóda Assessment / Development Centre (AC/DC). Niektoré zručnosti sa dajú ukázať pomocou vyhotovenia plánu projektu alebo vypracovania samostatných prác. Cieľom je posúdiť zvládnutie ucelenej časti učiva. Povinnosťou študujúcich zamestnancov je odoslať školiteľovi správne a formálne upravené vypracované zadania v stanovených termínoch.(Piskurich, 2000)

K ich úspešnému vyhotoveniu a vypracovaniu je však potrebné mať integrované znalosti a zručnosti a vedieť s nimi narábať.

Metóda Assessment Centrum je najvhodnejšia pri diagnostike zručností, keď ich potrebujeme vidieť. Charakterizuje ju počet pozorovateľov vyšší než dvaja. V rámci tejto metódy sa môže jednať o ukážku práce, praktickú skúšku, ...

Pochopiteľne, metóda je vhodná najmä pre diagnostiku „ mäkkých “ manažérskych zručností. Pozorovatelia- hodnotitelia môžu byť len z interného prostredia, prípadne v odôvodnených prípadoch môžu byť doplnení o osobu či osoby z externej organizácie.

c) metódy zisťujúce zmeny v pracovnom chovaní:

Hodnotenie vzdelávania na tejto úrovni sa zameriava na dopady vzdelávania na výkonnosť zamestnanca v jeho práci. Ako vhodné metódy na tejto úrovni považujeme:

- *hodnotenie výkonu na pracovisku*

Hodnotíme skutočnú zmenu pracovného výkonu spôsobenú vzdelávaním. Výkonnosť zamestnanca však môže byť ovplyvnená napr. zlou organizáciou práce či nevhodným technickým vybavením. preto je potrebné pri posudzovaní zmeny vo výkonnosti zamestnanca zvážiť existenciu mnohých faktorov, ktoré túto výkonnosť môžu ovplyvniť.

- *štruktúrované rozhovory s účastníkmi vzdelávania a ich manažérmi*

Formou dopredu pripravených otázok môžeme získať detailnú informáciu priamo na pracovisku, čo v podstate núti zamestnanca i jeho manažéra prispôsobovať vzdelávanie pracovnej náplni zamestnanca. Pri kladení otázok je ale treba dávať pozor na to, aby sme neponúkali určitý návod na „vopred očakávané odpovede".

- *odhady prínosu zo vzdelávania*

Pri tejto metóde si kladieme otázky, aké nastalo zlepšenie vo výkonnosti zamestnancov, a akú časť z tohto zlepšenia môžeme pripísať práve vzdelávaniu. Musíme si však dávať pozor na subjektívne posudzovanie spájané s tým, že niektorí zamestnanci získavajú vzdelávaním viac ako iní.

- *180^{o},360^{o} väzba*

Cieľom tejto skupiny metód je správne ohodnotiť chovanie účastníkov vzdelávania v súlade s pozorovateľnými kritériami. Podstatou a zároveň aj výhodou je, že umožňuje získať spätnú väzbu od rôznych skupín osôb –kolegov a podriadených (180^{o}),kolegov, vedúcich, podriadených (360^{o}).

d) metódy zisťujúce účinnosť vzdelávania pre podnik a jeho organizačné zložky

Tieto metódy môžu kvantifikovať prínos zo vzdelávania v rôznych podobách, napr. vo zvýšení produktivity, znížení reklamácií, zvýšení predaja či napr. v znížení fluktuácie zamestnancov alebo na druhej strane i v podobe nekvantifikovateľných prínosov, ako je napr. zlepšenie komunikácie medzi zamestnancami či s ich obchodnými partnermi.

Na základe vyššie prezentovaných metód hodnotenia vidíme, že podnik má naozaj široké portfólio ich výberu. Na druhej strane to však zároveň zvyšuje i riziko voľby nevhodnej metódy. Phillips odporúča pri jej výbere riadiť sa nasledovnými charakteristikami (Phillips, 2002):

- jednoduchosť,
- ekonomická výhodnosť,
- spoľahlivosť,
- teoretická zdôvodniteľnosť ,
- schopnosť spracovávania a zaznamenávania údajov.

Spätná väzba o účinnosti vzdelávania je asi najdôležitejšia časť z celého cyklu vzdelávania.“Jej cieľom je okrem zdokumentovania úspechov a odhalenia slabších miest vo vzdelávaní aj budovanie a zlepšovanie celého systému vzdelávania a tak aj činnosti celého podniku“. (Vodák, 2005)

Mnohokrát však nie sme schopní povedať, ako bol ktorý vzdelávací program efektívny, či ako sa prejavuje v pracovných výsledkoch. Týmto prístupom tak ale klesá rešpekt manažérov ľudských zdrojov u ostatných kolegov z manažmentu, ktorí sú schopní doložiť efektivitu svojho počínania. (Hroník, 2007)

V rámci hodnotenia vzdelávania v zmysle získania efektívnej spätnej väzby a jeho účinnosti nás zaujíma aj to, kto a v akej miere za hodnotenie nesie zodpovednosť. Rae uvádza, že zodpovednosť za hodnotenie vzdelávania v podniku by mala mať spoločne nasledovná pätica predstaviteľov. (Rae, 2000)

- senior manažment,
- školiteľ,
- líniový manažér,
- vzdelávací úsek (často oddelenie riadenia ľudských zdrojov),
- zamestnanec ako školená osoba.

Každá skupina hodnotiteľov má v rámci realizácie hodnotenia podnikového vzdelávania inú úlohu, a teda má aj inú zodpovednosť:

Zodpovednosť senior manažmentu:

- uvedomenie si ceny –hodnoty a potreby vzdelávania,
- nevyhnutná obojsmerná komunikácia s osobou zodpovednou za vzdelávanie,
- aktívna účasť na vzdelávaní a jeho hodnotení,
- strategické rozhodnutia založené na výsledkoch hodnotenia.

Zodpovednosť školiteľa:

- zistenie počiatočnej úrovne vedomostí a zručností školených zamestnancov,
- monitorovanie priebehu vzdelávania počas jeho trvania,
- podanie správy o dosiahnutej úrovni uskutočneného kurzu ako aj vykonanie nevyhnutnej práce po skončení vzdelávacej aktivity,
- implementácia vlastných postrehov zo vzdelávania do vylepšenia jednotlivých kurzov.

Zodpovednosť líniového manažmentu:

- výber osôb, ktoré sa zúčastnia vzdelávania,
- zapojenie sa do vylepšovania vzdelávania(napr. rozhovory so svojimi podriadenými)
- podanie záverečnej správy o hodnotení vzdelávania,

Zodpovednosť úseku vzdelávania v podniku:

- kontrola obsahu vzdelávania so stanoveným programom,
- zostavenie hodnotiacich správ pre senior manažment,
- úzka spolupráca so senior manažmentom.

Zodpovednosť školeného:

- aktívna účasť na hodnotení školenia,
- zostavenie akčného plánu počas ako aj po skončení školenia na implementáciu naučeného sa v praxi (samozrejme s podporou líniového manažéra).

Hoci primárnou povinnosťou školeného zamestnanca je samotný proces učenia sa, musí aj on byť zahrnutý do hodnotiaceho procesu. Bez jeho komentárov ako osoby, ktorá si má zo školenia odviesť najviac, by sme možné nedostatky súčasného vzdelávania mohli prenášať aj do budúceho ignorovaním ich názoru a teda ich zodpovednosti v hodnotení by sme mohli povedať, že podnik riskuje so svojimi investíciami do vzdelávania zamestnancov.

Spätnú väzbu môžeme vnímať ako nástroj na zvyšovanie kvality jednotlivých vzdelávacích aktivít, kedy nám ide predovšetkým o získavanie informácií od účastníkov kurzu voči realizátorom vzdelávania. Môžeme získať informácie o vhodnosti daného kurzu, o prístupe „učiteľa i študenta“ vo vzdelávaní, informácie o využití jednotlivých nástrojov vzdelávania a pod. Tieto informácie môžeme zapracovať do ďalšieho, nového procesu vzdelávania, ktoré tak môžeme posunúť na kvalitatívne vyššiu úroveň.

ZÁVER

Kvalita zohráva stále významnejšiu úlohu v činnosti podniku. Rovnako je tomu tak aj v oblasti vzdelávania zamestnancov. Základom pre implementáciu kvality do podnikového vzdelávania je prístup podniku ku vzdelávaniu ako takému .Je na rozhodnutí vedenia podniku, aký variant prístupu k vzdelávaniu a následne k hodnoteniu jeho kvality zvolí. Rovnako je rozhodnutím pracovníkov najmä úseku riadenia ľudských zdrojov, aké metódy hodnotenia využijú pre hodnotenie kvality vzdelávania.

POUŽITÁ LITERATÚRA

AKIN-OGUNDEJI,O.: *Assuring the quality of trainich through evaluation:A model*, In:Journal of Managerial Psychology,MCV UP Ttd.č.6 1991,s.3-11,ISSN 1088-8020

GOULI,J.–PAPANICOLAU,G.: *Personalized Assessment in Adaptive Education Hypermedia Systems*,Heidelberg: Springer Berlin,2347/2002,p. 153-163,ISSN: 0302-9743

HRONÍK,F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.*Praha:Grada Publishing,2007,p.176.ISBN 978-80-247-1457-8

PHILLIPS,P.P.: *Training Evaluation in the Public Sector.Doctoral Dissertation.*The University of Southern Mississippi.International Development,2002

PISKURICH,G.et al.: *The ASTD Handbook of Training Desing and Delivery*.McGraw-Hill,2000, ISBN 0071343105

PRCHAL,M.: *Predpoklady a nástroje pro hodnocení efektivnosti přípravy personálu*(on-line).Dostupné na internete:http//www.hr-server.sk/common/vlastní_ clanek_ detail asp?c_ id=294&o_id=1502,20.10.2012

RAE,L.: *Effective Planning in Training and Development*,KoganPage,2000,p.216.ISBN 978-07-494-3359

SILLER,R.: *Řízení vzdělávání pracovníků*,In.:Personál,9/1997,s.12,ISSN 1336-5959

TÓBLOVÁ,E.-ARENDÁŠOVÁ,A.: *Kvalita v elektronickom vzdelávaní*.Quality of e-learning .In:XX.DIDMATECH 2007:Mezinárodní vědecko-odborná konference,Olomouc 20.-21.6.2007.-Olomouc:Votobia.2007,s.570-573.ISBN 80-7220-296-0

TUREK,I.: *Kvalita vzdelávania*,Bratislava:Iura Edition,2009,ISBN 978-80-8078-243-6

VODÁK,J.: *Vyhodnocovanie investícií v oblasti ľudských zdrojov-nástroj zvyšovania výkonnosti firmy*, In.: Kvalita 3/2005,s.22 ISSN 1335-9231

VYUŽÍVANIE NEHMOTNÉHO MAJETKU V PODNIKATEĽSKEJ ČINNOSTI PODNIKOV V SR

USE OF INTANGIBLE ASSETS IN BUSINESS ENTERPRISE IN SR

MARTIN KRIŽAN[1], VERONIKA LITTVOVÁ[2]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Intangible assets, competitive advantage, investment, business activities, enterprise development.

ABSTRAKT

Intangible assets takes an important role in the structure of the company's assets. Its value is affected by increasing its significance. Those assets are an essential part of the competitive advantage built, and the future importance of his presence in the business will only increase. It is therefore essential that businesses thought to the importance and relevance of intangible assets used in the business.

ÚVOD

V súčasnosti sa traduje pravidlo, že podnik, ktorý nemá nehmotný majetok nie je podnikateľsky perspektívny. Toto podčiarkuje fakt, že nehmotné aktíva predstavujú v dnešnej dobe vysoko žiadané aktíva, ktoré čoraz častejšie rozhodujú o existencii podniku a jeho prosperite.[3] Zväčšujúci sa podiel nehmotného majetku (patenty, hodnota značiek a ochranných známok) využívaný v podnikateľskej činnosti sa prejavuje aj na celkové hodnote podnikov. U 500 najväčších spoločností na svete registrovaných v rebríčku Fortune 500 tvorí podiel nehmotného majetku v priemere viac než 80 percent hodnoty spoločnosti. Stúpajúci význam nehmotného majetku v celkovej štruktúre majetku podniku je výsledkom predovšetkým rastúcej intenzity hospodárskej súťaže, spôsobenej globalizáciou hospodárstva.

Z toho možno usúdiť, že tento druh majetku v sebe ukrýva značný konkurenčných potenciál podniku a zároveň predstavuje aj hlavný a nenahraditeľný prvok technologického pokroku. Preto je pre podniky z hľadiska ďalšieho zabezpečenia si konkurencieschopnosti nevyhnutné v čoraz väčšej miere zapájať a využívať aj tento druh majetku v podnikateľskej činnosti.

VYUŽÍVANIE NEHMOTNÉHO MAJETKU V PODNIKATEĽSKEJ ČINNOSTI PODNIKOV SR

Všetky vyššie zmieňované skutočnosti nás inšpirovali a motivovali k tomu, aby sme si tieto skutočnosti overili v podmienkach Slovenskej republiky. Prieskumu, ktorý sa robil v rozmedzí 2011 až jún 2012 zúčastnilo 85 podnikateľských subjektov rôzneho zamerania. Išlo o podniky a podnikateľské subjekty pôsobiace v rôznych regiónoch Slovenskej republiky, ktorých predmet podnikateľskej činnosti bol dosť rozmanitý.

[1]Ing. Martin Križan, PhD. Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu. Katedra podnikovohospodárska. Dolnozemská cesta 1/b. 852 35 Bratislava. e-mail: krizanmartin1@gmail.com

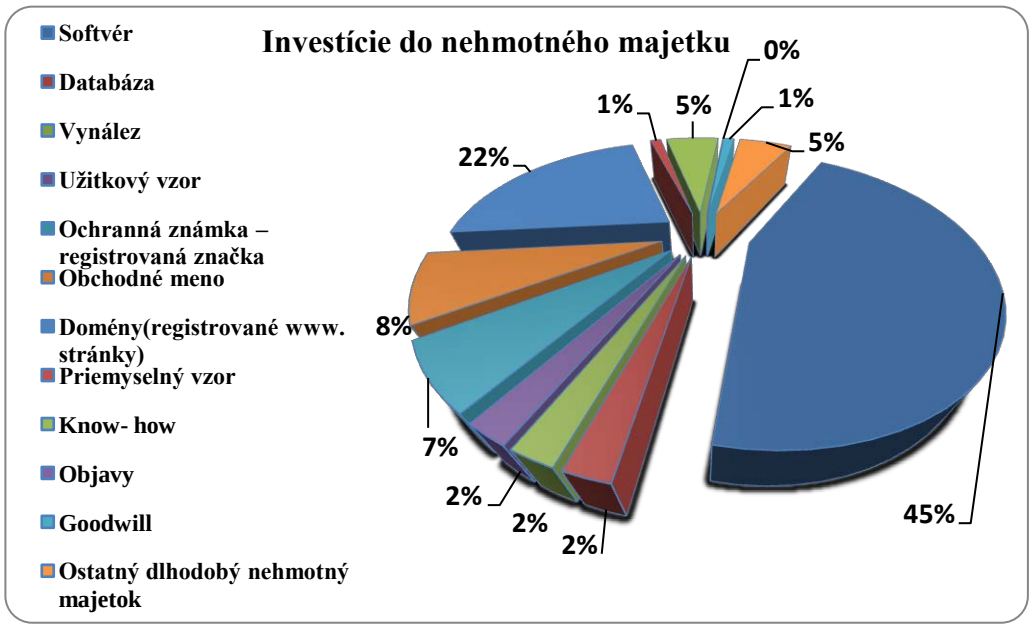
[2]Ing. Veronika Littvová, PhD. Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu. Katedra podnikovohospodárska. Dolnozemská cesta 1/b. 852 35 Bratislava. e-mail: veronika.littvova@gmail.com

[3] KUBÍČEK, J. – SVAČINA, P.: Průmyslová práva a nehmotné statky, hodnocení a oceňování. Praha: Technologické centrum AV ČR. 2006. 7 s. ISBN 80-86794-19-9

Vyhodnotením parciálnych výsledkov z prieskumu môžeme potvrdiť, že význam a opodstatnenosť využívania, resp. zapájania nehmotného majetku do podnikateľskej činnosti si podniky uvedomujú, ale jeho zastúpenie v podnikateľskej činnosti nie je podľa nášho názoru dostatočné vzhľadom na skôr zmieňované skutočnosti, ktoré sa viažu na nehmotný majetok. V rámci vzorky podnikov len **56,47 %** z nich uviedlo, že v poslednom období smerovala časť investícií aj do **nehmotného majetku.**

Z toho vyplýva, že pri uskutočnených investíciách slovenských podnikov sa pomaly do pozornosti dostáva aj nehmotný majetok, ale napriek tomu stále nejde o dostatočný prílev investícii, ktoré podnikom umožnia držať krok s konkurenciou zo zahraničia. Z hľadiska štruktúry nehmotného majetku smerovali finančné zdroje prevažne do týchto zložiek, ktoré nám zobrazuje graf č.1

Graf 1 Investície do jednotlivých zložiek nehmotného majetku v súčasnosti



Z grafu **č. 1** je možné postrehnúť, že najviac podniky investujú do **softvéru, do domén, ochranných známok a obchodného mena.** Z toho vyplýva, že investície smerujú hlavne na zlepšenie technickej podpory a na zviditeľnenie podnikateľského subjektu a jeho výrobkov.

Podniky vo všeobecnosti, ktorých investície smerovali do nehmotného majetku, rozdeľujeme do dvoch skupín. Prvou skupinou sú investície, ktoré boli určené na **obnovu**(výmena starého za nový majetok) nehmotného majetku. Tieto investície predstavovali v priemere **10,65 %** z celkovej hodnoty investície. Druhá skupina investícií bola určená na **rozvoj**(rozširovanie doterajšieho stavu majetku) nehmotného majetku, pričom ich výška činila cca **12,11%** z hodnoty investícií určených na rozvoj majetku podniku.

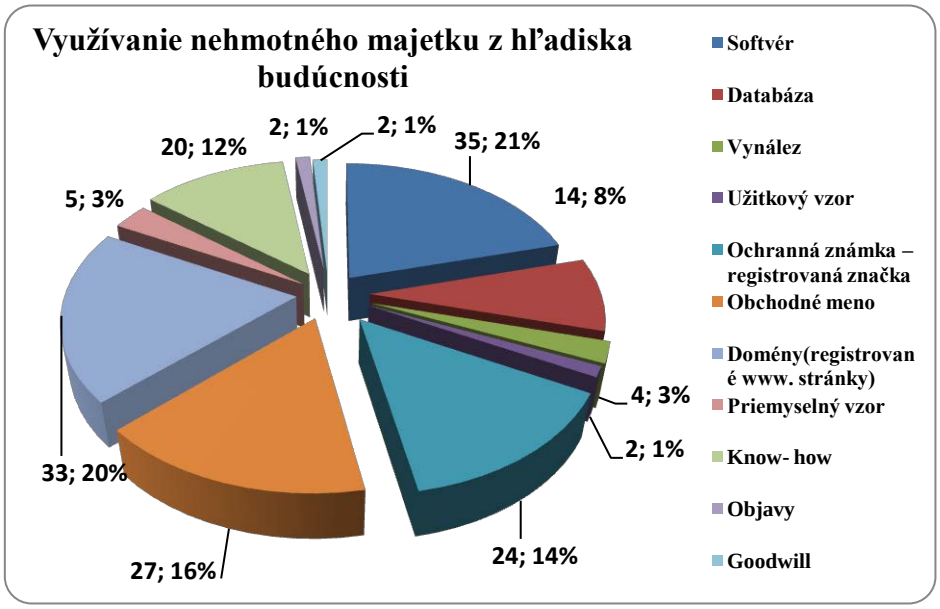
Z toho vyplýva, že v priemere len každú desiatu peňažnú jednotku podnik využíva pre obnovu resp. rozvoj svojho nehmotného majetku a zvyšok tečie do obnovy, resp. rozvoja hmotného majetku využívaného v podnikateľskej činnosti. Z tohto pomeru je zrejme, že napriek uvedomeniu si významu využívania nehmotného majetku v podnikaní, stále smerujú investície podnikov v SR hlavne do hmotného majetku a investovanie do nehmotného majetku je zatiaľ v ústraní. Pritom pri pohľade na zahraničné spoločnosti môžeme pozorovať, že v ich prípade investície do nehmotných zložiek majetku sú zastúpené vo vyššej miere. Je

to aj dôsledok toho, že bez nehmotného majetku a jeho významu by si len veľmi ťažko udržali vybudovanú doterajšiu konkurencieschopnosť.

Keďže význam, resp. prítomnosť nehmotného majetku v podnikateľskej činnosti je značný, je potrebné sa zamyslieť nad tým, ako je, resp. sa bude využívať zastúpená skupina nehmotného majetku v podnikateľskej činnosti.

Z hľadiska budúcnosti plánuje až **71,76%** podnikov z celkového počtu podnikov investujúcich do nehmotného majetku využívať tento majetok zastúpený v podnikateľskej činnosti vo **výraznejšej miere.** Pozornosť podnikov do budúcna z hľadiska intenzívnejšieho využívania nehmotného majetku sa orientuje hlavne na zložky majetku, ktoré zobrazuje graf č. 2.

Graf 2 Využívanie dnešnej skladby nehmotného majetku z hľadiska budúcnosti



Z grafu **č.2** vyplýva, že podniky sa v blízkej dobe budú sústreďovať hlavne na zložky akými sú: **- softvér,**

- ochranná známka,
- obchodné meno,
- domény,
- know-how.

V prevažnej miere ide hlavne o zložky, ktoré v sebe skrývajú značný potenciál a konkurenčnú výhodu pre svojho vlastníka a môžu vytvoriť dobrý základ na budovanie budúceho úspechu podniku.

Hlavne zložky ako obchodné meno, ochranná známka a doména by mali do budúcna tvoriť jednu zo základných častí stratégie spoločnosti a tak napomôcť prispieť k definovaniu imidžu**,** reputácie výrobkov podniku a v očiach zákazníkov aj širokej verejnosti zosobňovať garanciu istej očakávanej kvality ponúkaných výrobkov alebo služieb. Zároveň by snahou podnikov malo byť, aby sa tieto zložky stali súčasťou podnikovej identity, prostredníctvom ktorej sa podnik bude prezentovať a individualizovať smerom k zákazníkov alebo obchodným partnerom, resp. konkurentom. Okrem iného môžu tieto zložky nehmotného majetku zohrať značnú úlohu pri

- budovaní samotnej hodnoty podniku,

- zvyšovaní povedomia u zákazníkov o samotnom podniku a jeho výsledkoch podnikateľskej činnosti,
- budovaní imidžu a reputácie podniku,
- získavaní ďalších financií

a to všetko vo vzájomnej súčinnosti sa môže premietnuť do celkového úspechu podniku.

Trend mierneho nárastu vo využívaní nehmotného majetku v podnikateľskej činnosti potvrdzujú aj informácie z databáz Úradu priemyselného vlastníctva. Nasledujúca tabuľka č.1 poukazuje na to, ako sa vyvíja registrácia práv priemyselného vlastníctva využívaných v podnikaní, ktoré svojim charakterom zaraďujeme medzi nehmotný majetok podniku, ktorý svojim významom napomáha k dosiahnutiu konkurencieschopnosti jednotlivých podnikov.

Tabuľka 1 Prehľad registrovaných práv priemyselného vlastníctva

		2007	2008	2009	2010	2011
Patenty	Domáce	240	167	176	235	223
	Zahraničné	106	75	63	47	33
Úžitkové vzory	Domáce	252	251	237	306	350
	Zahraničné	69	75	94	81	76
Ochranná známka	Domáce	2889	2872	2192	2238	2333
	Zahraničné	1031	949	655	738	774
Dizajny	Domáce	77	85	67	76	96
	Zahraničné	4	32	27	18	12

Z tabuľky č.1 môžeme spozorovať od roku 2010 mierne oživenie v registrácii jednotlivých priemyselných práv využívaných v podnikaní, ktorých prítomnosť a využívanie v podnikateľskej činnosti má svoje opodstatnenie, tak z hľadiska ochrany pred parazitovaním ako aj z hľadiska ich vplyvu pri objeme celkovo dosiahnutých tržieb.

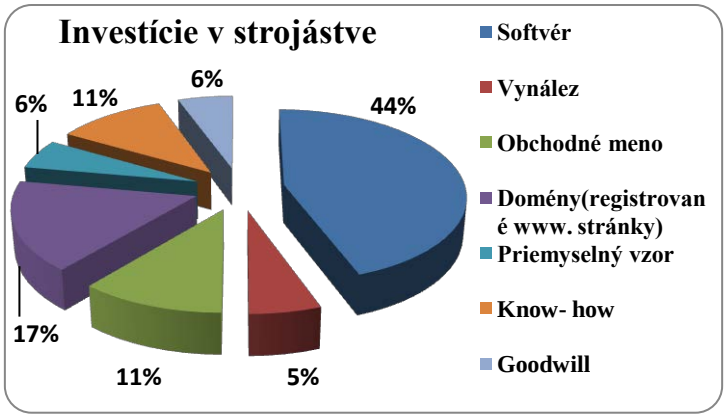
Doteraz sme skúmali podniky bez zohľadnenia odvetvovej príslušnosti a prezentovali sme výstupy z hľadiska celkovej vzorky podnikov. Pri zohľadnení odvetvovej príslušnosti môžeme prezentovať informácie v odvetví:

- strojárstve,
- obchode.

Tieto odvetvia sú v rámci skúmanej vzorky zastúpené v dostatočnom množstve, čo nám umožní prezentovať relevantné výstupy, ktoré môžeme porovnať so zvyšným súborom podnikov, ktorých zastúpenie nie je dostatočné na to, aby sme mohli prezentovať relevantné výstupy. Prezentované informácie týchto dvoch odvetví budeme porovnávať so zvyškom skúmanej vzorky podnikov.

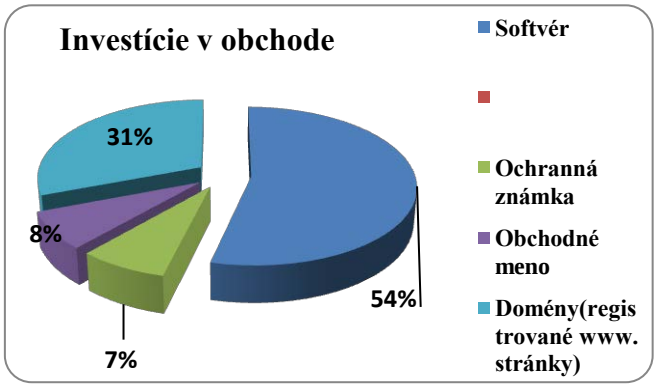
V strojárenskom odvetví investujú podniky do nehmotného majetku vo výraznejšej miere. Zo skúmanej vzorky podnikov, investuje **90%** podnikov do zložiek majetku, ktoré zobrazuje nasledovný graf č. 3

Graf 3 Investície v strojárstve

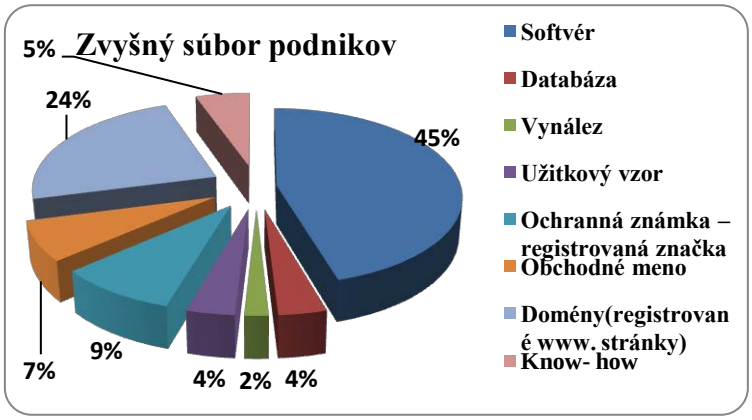


V obchode investujú podniky do nehmotného majetku vo výraznejšej miere. Zo skúmanej vzorky podnikov, investuje **44%** podnikov do zložiek majetku, ktoré zobrazuje nasledovný graf č. 4

Graf 4 Investície v obchode



Graf 5 Zvyšný súbor podnikov

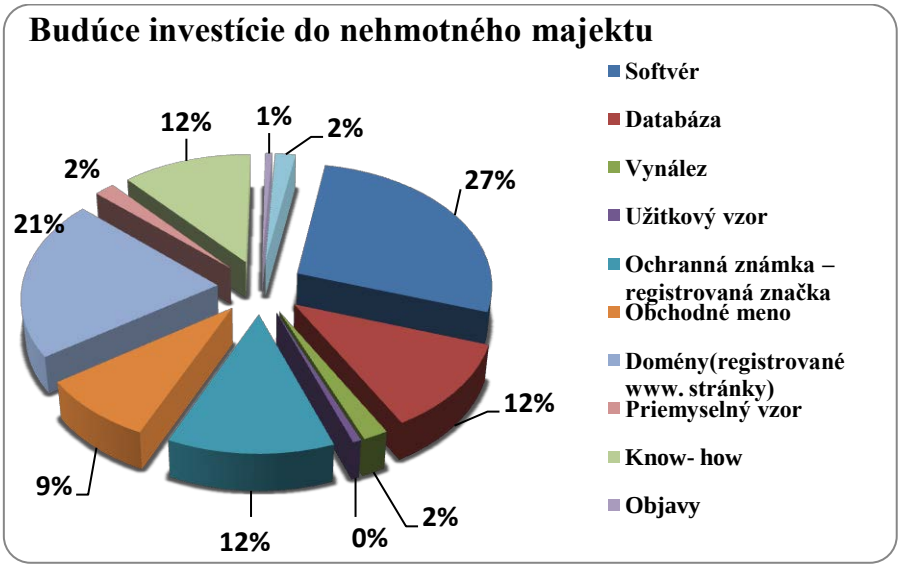


Ak porovnáme výstupy týchto troch grafov môžeme si všimnúť, že bez ohľadu na odvetvovú príslušnosť, podniky sa pri investíciách zameriavajú hlavne na **softvér** a **domény,** ktoré sú výraznejšie zastúpené vo všetkých troch grafoch. Samozrejme je potrebné podotknúť, že smer investícií ovplyvňuje aj samotné odvetvie, čo je dané jeho charakterom a špecifikami, ktorými sa jednotlivé odvetvia od seba líšia.

Z hľadiska **budúcich zámerov** investovať finančné prostriedky do nehmotného majetku sú vyhliadky podnikov v tomto smere pozitívnejšie. Zo celkového počtu skúmaných podnikov plánuje až **75,29 %** investovať svoje zdroje aj do nehmotnej časti majetku.

Z hľadiska štruktúry nehmotného majetku sú investície plánované hlavne do týchto zložiek nehmotného majetku, ktoré zobrazuje graf č.6

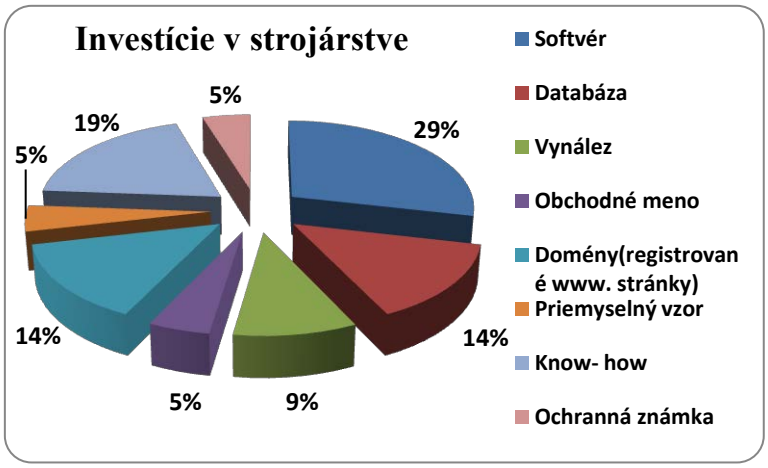
Graf 6 Budúce investície do jednotlivých zložiek nehmotného majetku z pohľadu všetkých podnikov ako celok



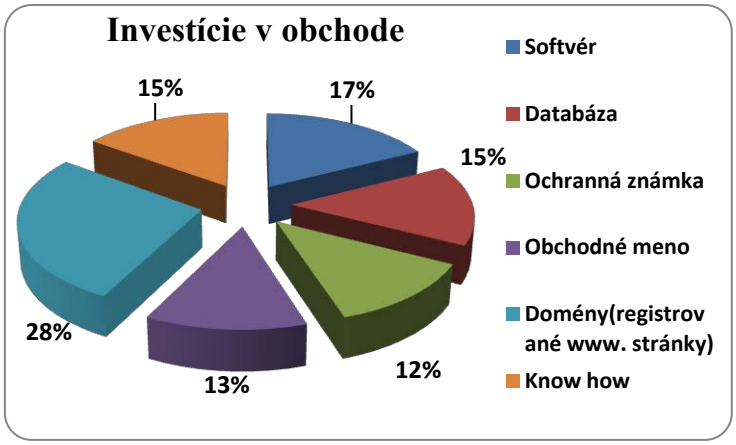
Ak porovnáme budúce zámery podnikov investovať do nehmotného majetku z grafu č.6 s doteraz uskutočnenými investícia do tohto majetku, ktoré sú zobrazené v grafe č.1, tak si môžeme všimnúť, že z hľadiska budúcnosti podniky svoju pozornosť a finančné zdroje budú smerovať do zložiek, ktoré sú doteraz v podnikateľskej činnosti zastúpené vo výraznejšej miere ako**: softvér, databáza, ochranné známky, obchodné meno, domény(**registrované www.stránky**), know – how**.

Z hľadiska odvetvovej príslušnosti smerujú budúce investície v **strojárstve** do zložiek, ktoré zobrazuje graf č. 7 a v obchode sa investuje do zložiek, ktoré môžeme vidieť v grafe č. 8.

Graf 7 Budúce investície v strojárenskom odvetví



Graf 8 Budúce investície v obchode



Aj pri zohľadnení odvetvovej štruktúry si môžeme z grafov č. 6, 7 a 8 všimnúť, zámery podnikov v oblasti budúcich investícií sú smerované hlavne:

- do ochrany, resp. lepšieho zviditeľnenie sa v reálnom ako aj virtuálnom prostredí, a tým pádom zabrániť vzniku parazitovania na dosiahnutom úspechu zo strany nežiaducej konkurencie.
- do podpory výrobno - technických poznatkov, ktoré môžu predstavovať prínosy pre udržanie a rozvoj vybudovanej konkurencieschopnosti, čo vytvorí dobré predpoklady úspešného pôsobenia v turbulentnom prostredí.

ZÁVER

Vlastníctvo nehmotných zložiek majetku a ich prítomnosť v podnikateľskej činnosti má svoje opodstatnenie. V prípade, že podnik venuje týmto zložkám majetku dostatočnú starostlivosť a patrične do nich investuje, môže sa táto snaha v konečnom dôsledku výraznou mierou podpísať pod úspešné pôsobenie podniku v hospodárskom priestore. Význam týchto zložiek možno badať v ich samotnej hodnote, ktorú môžu dosiahnuť, ale hlavný prínos možno pozorovať práve v možnostiach, ktoré podnikateľskému subjektu ponúkajú. Prípadné zužitkovanie týchto možnosti sa následne môže premietnuť do hodnoty samotného podniku.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. KUBÍČEK, J. – SVAČINA, P.: Průmyslová práva a nehmotné statky, hodnocení a oceňování. Praha: Technologické centrum AV ČR. 2006. 7 s. ISBN 80-86794-19-9
2. Dostupné na internete: < http://zpravy.e15.cz/kancelar/kariera-a-vzdelani/kreativita-prinasi-konkurencni-vyhodu-769889>, [cit. 2012-10-15]. [online].

OBCHODNÉ FINANCOVANIE Z HĽADISKA PLATOBNEJ PODMIENKY V MEDZINÁRODNEJ KÚPNEJ ZMLUVE

TRADE FINANCE IN TERMS OF PAYMENT CONDITION IN INTERNATIONAL SALES AGREEMENT

Magdaléna Kubranová[1]

KEY WORDS

trade finance, payment condition, international sales agreement, payment method

JEL Klasifikácia F1, F3, G35, M16

ABSTRACT

An important assumption for the realization of payment conditions in international sales agreement is the availability of funds whether in the form of trade credit or of trade finance. The instruments of trade finance offers solutions to the most complex needs, drawing from a wide range of financing techniques. Banks and other institutions provide trade finance for two purposes. First, trade finance serves as a source of working capital for individual traders and international companies in need of liquid assets. Second, trade finance provides credit insurance against the risks involved in international trade, such as price or currency fluctuations, or political risk. Each of these two functions is fulfilled by a certain set of credit instruments, provided mostly by financial institutions. To succeed in today's global marketplace and win sales against foreign competitors, exporters must offer their customers attractive sales terms supported by appropriate payment methods. Its must be chosen carefully to minimize the payment risk while also accommodating the needs of the buyer.

ÚVOD

Medzinárodný obchod má veľa špecifických pravidiel. Je nevyhnutné ovládať obchodno-právne, platobné, distribučné a na ne nadväzujúce poistné podmienky, ktoré musia byť podložené vhodným spôsobom financovania. Vo vnútropodnikovom finančnom riadení nie je možné oddeliť medzinárodné obchodné aktivity podniku od celkových finančných tokov v rámci podnikových činností. V tomto zmysle tvorí financovanie medzinárodných obchodných operácií integrálnu súčasť financovania podniku. Medzinárodný obchod sa realizuje prostredníctvom veľkého množstva samostatných obchodných operácií, ktoré vykazujú množstvo individuálnych zvláštností a tie sa prejavujú v spôsobe nadväzovania obchodných spojení medzi predávajúcim a kupujúcim. Každá obchodná operácia v medzinárodnom styku má určitý špecifický priebeh, ktorý je ovplyvnený druhom tovaru a služieb, charakterom príslušného trhu, obchodno-politickou situáciou, zvolenou distribučnou cestou, rozsahom obchodovania s obchodným partnerom, právnym a finančným postavením a spôsobom jeho komerčného jednania. Na priebeh obchodnej operácie však pôsobia i niektoré náhodné udalosti, ktoré môžu nastať v rôznych fázach vývoja tejto operácie a preto je dôležité venovať pozornosť práve podmienkam pri uzatváraní medzinárodných

[1] Ing. Magdaléna Kubranová, PhD. odborný asistent Katedra podnikových financií FPM EU v Bratislave, tel. 02/672955659, e-mail: kubranova@euba.sk

kúpnych zmlúv. Cieľom príspevku je zdôrazniť význam platobnej podmienky v medzinárodných kúpnych zmluvách a umožniť jej bezproblémové plnenie cez aplikovanie dostupných produktov obchodného financovania.

MEDZINÁRODNÁ KÚPNA ZMLUVA

Kúpna zmluva je jedným z najčastejšie používaných zmluvných dohôd, ktoré podniky uzatvárajú v obchode so svojimi zahraničnými obchodnými partnermi. Predstavuje právny základ pre uskutočnenie jednotlivých vývozných alebo dovozných operácií a zvlášť v obchode s tovarom. Jej ***podmienky*** do značnej miery ***ovplyvňujú ekonomické výsledky podniku v danej vývoznej alebo dovoznej operácii.*** Jej ***uzatváraniu je*** preto ***potrebné venovať pozornosť z hľadiska komerčného i právneho pokiaľ ide o zabezpečenie vzájomných záväzkov.*** Spôsob uzatvárania medzinárodných kúpnych zmlúv, ich forma a obsah sú ovplyvnené a predurčené mnohými faktormi ako sú zvláštnosti tovarov s ktorými sa obchoduje, právna a ekonomická situácia partnerov, ktorí do zmluvných vzťahov vstupujú, vývojom ich vzájomnej spolupráce a pod. Taktiež odchýlky v právnych predpisoch a obchodných zvyklostiach jednotlivých krajín ovplyvňujú uzatváranie kúpnych zmlúv v medzinárodnom styku. ***Pri dlhodobom obchodnom spojení a početnejších kontraktoch*** medzi dvoma obchodnými partnermi ***sa dohodnú podmienky vzájomných obchodov rámcovo***. Pri konkrétnych zmluvách sa potom upresňuje druh a množstvo tovarov, cena a dodacia lehota resp. aj ďalšie možné podmienky. Dôležitým predpokladom realizácie platobnej podmienky v medzinárodnej kúpnej zmluve je dostupnosť finančných prostriedkov, či už vo forme obchodných úverov alebo vo forme obchodného financovania.

FUNKCIE PLATOBNEJ PODMIENKY

Zahranično-obchodné riziká, s ktorými sa stretávate v medzinárodnom obchode, sú často považované za väčšie ako riziká spojené s obchodovaním na domácom trhu. Komplikácie najčastejšie vyplývajú z toho, že zmluvné strany sa nepoznajú, nevedia zhodnotiť dôveryhodnosť svojho partnera, komunikácia je komplikovaná jazykovou bariérou, resp. politická alebo ekonomická nestabilita v krajine obchodného partnera komplikuje obchodné vzťahy.

Platobné podmienky v medzinárodných kúpnych zmluvách majú významný vplyv na výsledky obchodných operácií. Predurčujú kedy, kde a ako má byť uhradená kúpna cena a sú preto tiež jedným z východísk pre ich kalkuláciu. Jednotlivé platobné podmienky sa vytvorili v praxi medzinárodného obchodu ako ***uzancie.*** Vzhľadom na geografickú vzdialenosť partnerov, rizikovosť transakcií a ich obchodno-technickú náročnosť sa platby medzi predávajúcim a kupujúcim väčšinou neuskutočňujú priamo, ale využívajú sa služby tretích osôb, ktoré za úhradu vystupujú v záujme a podľa inštrukcií svojich príkazcov. Môžu plniť funkciu sprostredkovateľov platieb, financovať obchody a v niektorých prípadoch na seba preberať záväzky na platenie. V takomto prípade je nevyhnutné, aby išlo o osoby spoľahlivé a s dobrou povesťou, ktoré presne dodržujú svoje záväzky. Takejto požiadavke väčšinou zodpovedajú banky a inštitúcie špecializované na platobné služby. Výnimočne v niektorých krajinách to môžu byť i subjekty, ktoré takéto služby poskytujú len ako vedľajšiu činnosť (napr. zasielatelia a dopravcovia). Ich služby však väčšinou vyúsťujú do bankovej transakcie.

Dohodou o platobnej podmienke sa určuje miesto, doba a spôsob úhrady kúpnej ceny kupujúcim. V niektorých prípadoch sa stanoví i výška úroku, platobná mena a pod. ***Platobná podmienka je jednou z najdôležitejších podmienok pre kalkuláciu kúpnej ceny.*** Platobná podmienka pre danú obchodnú operáciu má význam hlavne:

- pri použití vhodných nástrojov, ktoré zabezpečujú plnenie kúpnej zmluvy predávajúcim a kupujúcim
- ovplyvňuje mieru niektorých rizík, ktoré obchodní partneri podstupujú
- viaže sa na financovanie obchodu
- predurčuje výšku niektorých nákladov spojených s danou operáciou

Vhodnou formuláciou platobnej podmienky môžu obchodní partneri dosiahnuť určitú rovnováhu medzi záujmami kupujúceho a záujmami predávajúceho pri kontrakte. Záujmy obchodných partnerov sú do značnej mieri protikladné. Vývozca sa snaží zabezpečiť platobnú podmienku, aby získal protihodnotu dodaného tovaru čo najrýchlejšie. Dovozcovi ide väčšinou o to, aby platenie pokiaľ možno oddialil, aspoň do doby keď bude mať istotu, že exportér dodal tovar včas a v požadovanej kvalite. Plnenie kontraktu obidvoma partnermi nebýva v medzinárodnom obchode časovo zhodné, ale vhodnou voľbou platobných a zabezpečovacích nástrojov je možné väčšinou dospieť ku kompromisu prijateľnému pre obidve strany.

Platobnou podmienkou je do určitej mieri predurčené, ako sa jednotlivé stany kontraktu podieľajú na riziku. ***Vo vzťahu ku platobnej podmienke*** ide predovšetkým o ***riziká komerčné, teritoriálne a kurzové.*** Platobná podmienka má úzku súvislosť s financovaním danej transakcie. Konkurenčný boj vedie v súčasnej dobe často k tomu, že predávajúci musí ponúknuť spolu s dodávkou tovaru alebo služieb taktiež úver a obchod tak financuje. Exportér potom hľadá také zabezpečenie úverových rizík, ktorému umožnia refinancovanie poskytnutého úveru. Taktiež dovozca sa niekedy podieľa na financovaní odchodov. Ide predovšetkým o akontácie a platby vopred, pri ktorých hradí časť prípadne celú hodnotu kontraktu ešte pre dodávkou tovarov a služieb. ***Každá platobná podmienka je spojená s určitými nákladmi.*** V prípade úverových podmienok ide predovšetkým o úrok, ale okrem toho je použitie jednotlivých platobných, úverových a zabezpečovacích nástrojov spojené s poplatkami bankám a finančným inštitúciám, s poplatkami za vystavovanie určitých dokumentov, za označovanie dokumentov kolkami, s nutnosťou niesť náklady poisťovania rizík a pod. Miesto, doba a forma platenia sa v medzinárodných kúpnych zmluvách väčšinou dohodujú výslovne.

Miesto úhrady určuje, na ktorom mieste je kúpna cena splatná. Býva stanovené uvedením banky, v ktorej má byť realizované platenie, alebo môže byť dohodnuté nepriamo, napr. určením miesta, kde budú kupujúcemu odovzdané dokumenty, v ktorej banke bude otvorený akreditív, domicilom na zmenke a pod. ***Doba platenia*** je dôležitá z hľadiska plnenia kontraktu predávajúcim a kupujúcim, hlavne pokiaľ ide o časový vzťah medzi platením a dodávkou tovaru.

FAKTORY VPLYVU NA PLATOBNÚ PODMIENKU

Na voľbu konkrétnej platobnej podmienky pre určitú obchodnú operáciu **má vplyv niekoľko faktorov.** Ide o ***druh tovaru*** a spôsob jeho používania, finančnú náročnosť nákupu, zvyklosti, ktoré sa v obchode s týmto druhom tovaru vytvorili. V niektorých odvetviach obchodu napr. so strojárenskými výrobkami a hlavne v obchode s investičnými celkami sa stalo podmienkou predaja poskytnutie úveru. ***Teritórium obchodu*** výrazne ovplyvňuje platobnú podmienku, pretože sa tu môžu prejaviť rozdiely medzi vyspelými štátmi a rozvojovými krajinami. Jednotlivé štáty majú svoje špecifické podmienky, ktoré môžu teda pôsobiť na voľbu platobných podmienok v medzinárodných kontraktoch. Dané sú miestnymi zvyklosťami, právnymi predpismi, charakterom devízových obmedzení, vývojom platobnej bilancie a pod. *Rozhodovanie o platobných podmienkach je ovplyvňované hodnotením tzv. teritoriálnych rizík partnerskej krajiny*. Teritoriálne riziká sa dotýkajú

medzinárodného obchodu, ale aj všetkých ďalších foriem podnikania v medzinárodnom meradle. Najvýraznejšie sa prejavujú v medzinárodných úverových vzťahoch a priamych zahraničných investíciách. Dopadajú aj na jednotlivé rozbehnuté obchodné transakcie, môžu spôsobiť znehodnotenie majetku podniku v danej krajine a väčšinou vedú i k nenaplneniu podnikateľských zámerov na danom trhu do budúcnosti. Na prognózach teritoriálnych rizík sú zainteresované napr. podniky angažované v medzinárodnom obchode a podnikaní, banky, poisťovne a ďalšie subjekty poskytujúce financovanie a poisťovanie rizík. Metodika hodnotenia rizikovosti sa rozvinula aj v činnosti agentúr, ktoré poskytujú ratingové služby. Podniky disponujú aj určitými možnosťami ochrany pred teritoriálnymi rizikami. Znamená to rešpektovanie rizikovosti pri voľbe trhu, teritoriálnu diverzifikáciu podnikateľských aktivít v obchode a samozrejme voľbu primeranej platobnej podmienky.

Významný vplyv má ***situácia na trhu s tovarom*** nielen u konkrétneho druhu tovaru, ale i na trhoch devízových a peňažných. Platobné podmienky sú dôležitým prostriedkom konkurenčného boja a sťažené odbytové podmienky majú za následok spravidla predlžovanie platobných lehôt. Pri zhoršených podmienkach v období konjunktúry považujú často niektorí dovozcovia ponúknutú platobnú podmienku za rozhodujúcu pre výber dodávateľa. ***Zvláštnosti použitej distribučnej cesty*** rovnako vplývajú na platobnú podmienku napríklad nákup tovaru na aukcii väčšinou vylučuje využitie úveru. Pri predaji v rámci verejných súťaží je nutné tiež dodržať stanovené podmienky. Pri predaji prostredníctvom vlastného podniku v zahraničí sú platobné podmienky väčšinou určované s ohľadom na finančné možnosti zahraničnej dcérskej spoločnosti. O nových obchodných partneroch si podniky väčšinou získavajú informácie z bankových alebo iných zdrojov. ***Charakter obchodného partnera*** v danej operácii, jeho ekonomické postavenie na trhu, finančná sila, obchodná spoľahlivosť, existujúce skúsenosti s obchodovania s ním predurčuje, ako bude definovaná platobná podmienka. V neposlednom rade platobnú podmienku ovplyvňuje ***finančná situácia podnikov*** a ich finančné možnosti a ciele, ktoré v oblasti finančnej politiky pokladajú za prioritné. Mnoho dlhodobo pôsobiacich faktorov, hlavne zostrená konkurencia na svetových trhoch vytvára tendenciu skôr na predlžovanie platobných lehôt a na zvyšovanie úverovej náročnosti vývozu. Do určitej miery je to tiež odraz zmien v tovarovej štruktúre obchodu a v situácii na tovarových, devízových a finančných trhoch.

PLATOBNÉ METÓDY V MEDZINÁRODNOM OBCHODE A SPÔSOB PLATENIA

Platenie vopred je maximálne výhodné pre dodávateľa. Odberateľ financuje obchod poskytuje plnenie skôr než dodávateľ a nesie riziko pre prípad, že by predávajúci nesplnil kúpnu zmluvu včas a riadne. Platenie celej kúpnej ceny vopred sa v medzinárodnom obchode používa pomerne vzácne, väčšinou pri hodnotovo malých dodávkach, alebo pri predaji na vysoko rizikové trhy. Častejšie sa stretávame s čiastočným platením vopred, formou tzv. **akontácie,** ktorá býva kombinovaná s platením časti ceny pri dodávke a s poskytnutím úveru.

Platenie v dobe dodania sa v medzinárodnom obchode používa pri mnohých druhoch tovaru a služieb. Pomerne časté sú dokumentárne formy platenia, ktoré umožňujú previazanie záujmov predávajúceho a kupujúceho. K plateniu potom dochádza buď pri odovzdaní dokumentov predávajúcim, alebo pri ich prevzatí kupujúcim. V medzinárodnom obchode sa dokumenty odovzdávajú väčšinou prostredníctvom bánk pri použití rôznych bankových nástrojov. Medzi dobou odovzdania dokladov predávajúcim a ich prevzatím kupujúcim môže byť značný časový rozdiel v závislosti na vzdialenosti a rýchlosti dopravy.

Platenie po dodaní tovaru zaťažuje vývozcov nutnosťou úverovať obchod počas dohodnutej doby a niesť riziká, ktoré sú s poskytnutím úveru spojené. Pre predávajúceho predstavuje poskytnutie úveru často nutnosť niesť náklady spojené s financovaním, predĺženie

návratnosti finančných prostriedkov, spomalenie ich obratu a väčšinou i dopad úverových rizík. K poskytovaniu úveru je dodávateľ väčšinou nútený konkurenciou a v niektorých odvetviach obchodu je poskytnutie úveru nevyhnutnosťou. Exportér by však mal byť obozretný v hodnotení úverovej spôsobilosti svojho obchodného partnera i krajiny dovozu a voliť vhodné nástroje pre obmedzenie úverového rizika.

Pri voľbe metód platenia v medzinárodnom obchodnom styku podniky vychádzajú z vlastnej finančnej situácie, hodnotia možnosti, ktoré sú im dostupné, prihliadajú na možnosti, ktorými pri voľbe metód a nástrojov disponuje aj ich obchodný partner. Opierajú sa aj o informácie o vývoji na národných a medzinárodných finančných trhoch, hodnotia metódy, ktoré v oblasti financovania využíva aj ich konkurencia. Pri voľbe jednotlivých metód financovania ide väčšinou o výber alternatív získania cudzích finančných zdrojov. Platobná podmienka ***„ platenia na otvorený účet“*** je aplikovaná len v posledných rokoch. Predtým sa používal výraz platba po dodaní tovaru resp. platba po dávke. Otvorený účet vyjadruje okrem časového hľadiska, že sa platí po dodávke aj to, že ide o určitý limit, ktorý je poskytnutý dovozcom na odobratý tovar. Po vyčerpaní tohto limitu sa prehodnocuje objem obchodov a limit sa môže zvýšiť, ale dovozca musí splatiť najskôr časť svojich záväzkov. Táto platobná podmienka má však rozdielne uplatnenie v medzinárodných kúpnych zmluvách v nadväznosti na regionálne zvyklosti ako vývozcov, tak i dovozcov.

Forma platenia vyplýva väčšinou z dohodnutej platobnej podmienky. Najjednoduchšou, ale v medzinárodnom obchode veľmi málo používanou formou je platenie v hotovosti. V zahraničnom obchode sa s touto formou platenia stretávame veľmi ojedinele a to pri menších dodávkach tovaru a pri poskytovaní služieb v malom rozsahu, ktoré odberateľ prevezme priamo u dodávateľa alebo na veľtrhu. Platenie v hotovosti je však možno použiť väčšinou pri voľne zameniteľných menách. Pri tom je potrebné zvážiť aj rozdiel medzi kurzom valút oproti kurzu devíz, pretože banky nakupujú valuty spravidla za nižší kurz ako devízy. Najjednoduchšiu a tiež najčastejšiu formu úhrad predstavujú tzv**. hladké platby** (bankové prevody, transfery). Pri nich banka realizuje transfer prostriedkov do zahraničia len na základe pokynov príkazcu väčšinou bez ďalších sprievodných dokumentov. Niektoré regulačné opatrenia napr. proti praniu špinavých peňazí nútia banky k tomu, aby od príkazcov požadovali doklady o účele realizovaných platieb. Bankové transfery sa používajú na **obchodné platby** za tovar, služby a dopravu a **neobchodné platby** ako sú dary, dôchodky. honoráre, súdne trovy a pod. ***V oblasti obchodu bývajú ako hladké platby zúčtované platby vopred, platby pri dodávkach na otvorený účet, splátky úverov, úhrady rôznych druhov nákladov, napr. za dopravu, provízie, náklady na propagáciu a pod.***

Pri vyjednávaní o platobných podmienkach je pre obchodníkov výhodné využívať štandardné bankové platobné nástroje jednak pre úhradu a inkaso, ale i pre zabezpečenie záväzkov. Vzhľadom na dlhodobé používanie sú tieto nástroje väčšinou technicky prepracované a spoľahlivé a poskytujú obchodným partnerom škálu možností, ako platobné podmienky prispôsobiť konkrétnym potrebám danej obchodnej operácie. Banky poskytujú podnikom pri uskutočňovaní medzinárodného platobného styku mnoho ďalších služieb, napr. poradenstvo, vedenie účtov a prijímanie vkladov v domácej i zahraničnej mene, realizujú rôzne typy bankových operácií, devízových operácií, zabezpečovacích transakcií, financovanie obchodu a pod. Vhodný výber banky predstavuje preto pre obchodníka dôležité rozhodnutie, ktoré môže ovplyvniť výsledky jeho podnikania. Kritériom pre voľbu banky by mala byť jej profesionálna úroveň a skúsenosti banky v oblasti medzinárodného platobného styku, ale i jej meno v zahraničí vyjadrené ratingom, doterajšou skúsenosťou s kvalitou poskytovaných služieb.

Pre uskutočňovanie medzinárodného platobného styku musia banky disponovať určitými kontaktmi so zahraničím. Niektoré banky zriaďujú v krajinách svojho záujmu , ale i v záujme svojich klientov alebo vo významných finančných centrách vlastné pobočky alebo dcérske banky a v danom teritóriu operujú prostredníctvom nich. Tradičný prístup bánk k medzinárodnému zúčtovaniu predstavuje nadväzovanie korešpodenčných vzťahov s miestnymi bankami v zahraničí. Ide o dvojstranné medzibankové vzťahy, pri ktorých si banky vzájomne poskytujú určité služby a vzájomne si vedú účty. Banka tak zriaďuje v korešpodenčných bankách v zahraničí svoje účty vedené v cudzích menách tzv. nostro účty, na ktorých udržuje zostatky v príslušných menách. Umožňuje tiež korešpodenčným bankám, aby zriaďovali u nej svoje účty vedené spravidla v mene domácej a tieto účty sú tzv. loro účty. Systém účtov nostro a loro umožňuje prevody peňažných čiastok medzi bankami v rámci medzinárodného bezhotovostného platobného styku. Podnikom, ktoré realizujú prevody finančných prostriedkov v medzinárodnom rozsahu prináša banka s rozsiahlymi korešpodenčnými vzťahmi mnoho výhod. Prejavujú sa väčšinou vo väčšej rýchlosti a operatívnosti pri medzinárodnom zúčtovaní.

OBCHODNÉ FINANCOVANIE

Pojem obchodné financovanie sa začal v bankách používať ojedinele pred asi piatimi rokmi. Pri charakteristike obchodného financovania môžeme uviesť, že ide o súbor tradičných a alternatívnych metód financovania pri realizácii zahranično-obchodných operácií s využitím platobných a zabezpečovacích nástrojov. Vzhľadom na rozsah pravidiel medzinárodného obchodu je pre podnik náročné sa zorientovať v existujúcom množstve špecializovaných bankových produktov. Podniky ich však využívajú iba obmedzene, keďže často nevedia o ich výhodách. Najčastejšie ide o čiastočné platenie vopred v kombinácii s ďalšími platobnými podmienkami (akontácia), dokumentárne akreditívy, dokumentárne inkasá a to dokumenty proti plateniu alebo dokumenty proti akceptácii zmenky, dodávky na otvorený účet a ostatné úvery. Obchodné financovanie umožňuje kombinovať rôzne formy financovania zahranično-obchodných operácií, obmedziť riziká súvisiace s neplnením zmluvných záväzkov, využiť poradenské služby bánk pri dojednávaní platobných podmienok kontraktu.

Úhrady sa v posledných rokoch realizujú väčšinou prostredníctvom medzibankového elektronického komunikačného systému SWIFT. Vystavovanie akreditívov a zúčtovanie platieb sa zrýchlilo a zefektívnilo. Veľké banky pracujú s rôznymi aplikáciami, ktoré umožňujú elektronickú komunikáciu už aj v oblasti produktov obchodného financovania. Výhodou hladkých platieb sú pomerne nízke náklady v porovnaní s inými formami platenia v medzinárodnom styku sú však stále ešte vyššie než domáce platby. Poplatky vyberá vždy banka príkazcu, v niektorých prípadoch i banka príjemcu. Náklady spojené s transferom sú dané bankovými poplatkami vyjadrenými sadzbou v percentách (napr.1% z realizovanej čiastky) a ohraničené minimálnou a maximálnou čiastkou v absolútnom vyjadrení. Dôležité je preto v kontrakte dohodnúť, ktorá strana kúpnej zmluvy bude tieto poplatky uhrádzať. V medzinárodnom obchodnom financovaní má nezastupiteľné miesto dokumentárny akreditív. Všeobecne sa akreditív používa pri obchodných transakciách spojených s rizikom obchodného partnera a jeho krajiny.

Dokumentárne platobné prostriedky sú v medzinárodnom obchode pomerne časté. Kupujúci musí pri nich urobiť určitý úkon ako napr. zabezpečiť vystavenie akreditívu bankou, podpísať zmenku, zaplatiť a to za tým účelom, aby získal dokumenty uvedené v kontrakte. ***Dokumentárny akreditív*** je dokumentárny platobný a zaisťovací nástroj. Ide o písomný záväzok banky, vystavený na základe žiadosti jej klienta (kupujúceho) zaplatiť určenú peňažnú čiastku po splnení podmienok stanovených v akreditíve (predloženie predpísaných dokumentov zo strany predávajúceho). Zúčastnené banky kontrolujú iba

dokumenty, nie tovar alebo služby. Výhody pre predávajúceho (príjemca akreditívu) sú, že predávajúcemu vzniká pohľadávka voči banke, nie voči kupujúcemu, má istotu, že banka mu zaplatí po splnení podmienok akreditívu. Môže použiť akreditív ako ručenie voči svojim dodávateľom. Takisto môže pohľadávku voči banke, vyplývajúcu z akreditívu, odpredať a získať tak finančné prostriedky skôr. Na základe kvalitného exportného akreditívu môže získať od svojej banky úver. Výhody pre kupujúceho (príkazca akreditívu) sú, že akreditív vytvára značný tlak na predávajúceho, aby dodal tovar alebo službu v predpísanej dobe a v požadovanej kvalite. Má istotu, že bude platiť až po splnení predpísaných podmienok a môže získať výhodnejšie cenové podmienky, ktoré budú odrážať zvýšenú istotu predávajúceho, že získa platbu pri splnení podmienok.

Dokumenty bývajú väčšinou stanovené tak, aby svedčili o realizovaní dodávky tovaru a zodpovedali požiadavkám krajiny dovozu na colné a administratívne konanie. Niektoré z dokumentov taktiež predstavujú vlastníctvo k tovaru. Dokumenty používané pri jednotlivých dodávkach tovaru väčšinou tvoria určitý celok, ktorý obsahuje rôzne prvky plnenia kúpnej zmluvy predávajúcim. ***Faktúra v***ystavená predávajúcim v niekoľkých vyhotoveniach obsahuje okrem základných náležitostí spravidla druh a množstvo tovaru, jednotkovú cenu a celkovú čiastku na úhradu. Môže byť doplnená ďalšími dokladmi. V niektorých štátoch bývajú požadované zvláštne druhy faktúr nevyhnutných pre colné konanie pri dovoze napr. colné faktúry a konzulárne faktúry. ***Prepravný dokument*** svedčí o tom, že predávajúci odovzdal tovar na prepravu, alebo, že tovar bol odoslaný na miesto určenia. ***Poistný doklad*** je vystavený ak poistenie dohodne predávajúci. ***Ďalšie dokumenty*** dohodnuté v kontrakte predstavuje napr. osvedčenie o pôvode, o kvalite tovaru, zdravotné alebo veterinárne certifikáty a pod.

Obchody v rámci vyspelých štátov, hlavne európskych sa realizujú na báze tzv. ***otvoreného účtu,*** to znamená, že dovozca zaplatí po dodaní tovaru bez použitia bankového zabezpečovacieho nástroja. Je to vlastne financovanie obchodu vývozcom, ktorý poskytuje dovozcovi možnosť odloženého platenia podľa zvyklostí najdlhšie však do 90 dní. Úhrada sa uskutočňuje formou hladkej platby podľa lehoty splatnosti. Výhodou tejto platobnej podmienky sú nízke náklady. V poslednom období sa odhaduje, že až 80 % obchodov sa realizuje cez otvorený účet. Ďalšie obchody sa realizujú dokumentárnymi platobnými prostriedkami.

Financovanie distribučných kanálov umožňuje, prostredníctvom ručenia dodávateľom, poskytovať úver jeho odberateľom. Prostredníctvom uzavretého kartového okruhu znemožňuje odberateľovi použiť získané prostriedky na iný účel, ako úhradu záväzkov voči dodávateľovi. Výhody pre dodávateľov predstavuje **z**lepšený a predvídateľný cash flow, odlíšenie od ostatných dodávateľov a posilnenie vyjednávacej pozície, zvýšená lojalita odberateľov, automatizácia manažmentu pohľadávok (po akceptácii faktúry prostredníctvom kartového systému je táto automaticky zaplatená v deň splatnosti). Výhody pre odberateľov predstavuje výhodné financovanie založené na bonite dodávateľa, odberateľ nemusí mať zriadený bežný účet, budovanie kreditnej histórie, zlepšený a predvídateľný cash flow, možnosť získania zliav, vyplývajúcich z okamžitej úhrady záväzkov voči dodávateľovi a automatizácia a transparentnosť toku informácií a finančných prostriedkov.

ZÁVER

Podľa magazínu Global Finance poskytuje najlepšie obchodné financovanie na Slovensku Tatra banka, v regióne strednej a východnej Európy je to UniCredit Bank. V Českej republike má najlepšie hodnotenie ČSOB. Ocenenie bolo udelené na základe posudzovania redakcie magazínu, analytikov z odvetvia a technologických expertov. Napriek

silnejúcej konkurencii bola Tatra banka opätovne trikrát ohodnotená medzinárodným mesačníkom Global Finance ako najlepší poskytovateľ produktov obchodného financovania. Kritériá na posudzovanie zahŕňali ukazovatele ako objem transakcií, rozsah pôsobenia, zákaznícky servis, konkurencieschopnosť cien a inovatívnosť technológií. V roku 2011 Tatra banka zaznamenala mierny nárast čerpaných úverov na podporu exportu, pričom sa naďalej zameriavala na kvalitný servis a komplexné poskytovanie produktov a služieb pre exportérov. Obchodné a exportné financovanie sa podieľalo na významných energetických projektoch v Strednej a Južnej Amerike. Tatra banka priamou formou podporila export financovaním vo výške 47 mil. EUR, nepriamo prostredníctvom predfinancovania projektov vo výške 31 mil. EUR a potvrdzuje tak líderskú pozíciu v produkte financovania investícií v zahraničí s poistením Eximbanky SR. Medzi financované teritóriá patria takmer všetky krajiny Európskej únie a mnohé ďalšie krajiny, ako napr. Azerbajdžan, Bielorusko, Čína, Egypt, Kuba, Kazachstan, Moldavsko, Rusko, Turecko, Ukrajina či Venezuela. Vzhľadom na súčasnú situáciu na finančných trhoch sa očakáva, že výsledky v roku 2012 ukážu zvýšený záujem podnikov o financovanie s podporou Eximbanky SR.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. KAŠŤÁKOVÁ, E. - RUŽEKOVÁ, V. 2012. *Operácie v zahraničnom obchode : teória a prax.*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. 281 s. ISBN 978-80-225-3496-3.
2. ROJÍČEK, M. 2012 *Vliv globalizace na fungování mezinárodního obchodu.* In Politická ekonomie : teorie, modelování, aplikace. - Praha : Vysoká škola ekonomická, 2012. ISSN 0032-3233, 2012, roč. 60, č. 2, s. 187-207.
3. VALACHOVIČOVÁ, V.2012. *Ako nám fungujú INCOTERMS.* In Revue priemyslu : ľudia, manažment a hospodárstvo. - Bratislava : Vydavateľstvo Revue priemyslu, 2012. ISSN 1336-9857, február 2012, č. 2, s. 36-37.
4. ZINECKER, M. 2006. *Financování vývozních operací podniku : řízení rizik, platební podmínky ve smlouvách o vývozu, krátkodobé exportní financování, středně a dlouhodobé exportní financování, zajištění, role exportních úvěrových agentur.* Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2006. 260 s. ISBN 80-7204-432-X.
5. *Treatment of Trade Finance under the Basel capital Framework.* 2011. Bank of International Settlements Communications, Basel Switzerland, ISBN web: 92-9197-890-6 Dostupné na: www.bis.org/publ/bcbs205.pdf 15.10.2012
6. http://www.investujeme.sk/global-finance-najlepsie-obchodne-financovanie-poskytuje-tatra-banka-v-regione-sve-unicredit/ 31.10.2012
7. http://www.letterofcreditfinance.com/home.html 29.10.2012

OPTIMALIZÁCIA FINANČNEJ A KAPITÁLOVEJ ŠTRUKTÚRY PODNIKU

OPTIMIZING THE FINANCIAL AND CAPITAL STRUCTURE OF THE COMPANY

Elena Kubričanová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: financial structure, capital structure, optimalization of the capital structure, determinants, financial management

JEL Klasifikácia: G32

ABSTRAKT

This contribution focuses on capital structure, as part of the financial structure, by reason of its more substantially influence to the value of the company and take account of longevity of financial business decisions. Contribution underlines the importance of capital structure in financial management company. Points to attitude of Slovak companies to managing the capital structure and the results of several empirical research concerning the identification of the impact of the determinants of capital structure in terms of Slovak companies. More detailed deals with model optimization of capital structure by Neumaierovci and capturing its strengths and weaknesses.

ÚVOD

Cieľom každého podniku pôsobiaceho vo fungujúcom trhovom prostredí je maximalizácia trhovej hodnoty podniku. Tá je ovplyvňovaná mnohými faktormi, medzi ktoré patrí aj kapitálová štruktúra podniku. Preto je potrebné venovať týmto otázkam dostatočnú pozornosť.

Rozhodovanie podnikov v otázkach kapitálovej štruktúry je jednou z najzaujímavejších a najdiskutovanejších otázok v podnikových financiách. Existuje veľa teoretických prístupov a modelov k riešeniu problematiky kapitálovej štruktúry. Mnohé výskumy a štúdie sa zaoberajú dôkazom použiteľnosti a uplatnenia týchto teórii v praxi. Otázky optimalizácie a riadenia kapitálovej štruktúry ostávajú stále aktuálnymi pre ekonomickú teóriu i prax.

Existuje viacero možností, ako financovať podnik, no nie každý podnik sa zaoberá optimalizáciou zdrojov financovania, t.j. určením pomeru vlastného a cudzieho kapitálu, ktorý by minimalizoval náklady kapitálu a maximalizoval trhovú hodnotu podniku. Podniky veľakrát podceňujú jej význam, manažéri nemajú dostatok teoretických vedomostí o optimalizácii kapitálovej štruktúry alebo kvôli problémom so získavaním bankových úverov a zle fungujúcemu kapitálovému trhu sú nútení využívať také finančné zdroje, ktoré sú práve k dispozícii.

Finančné rozhodovanie v oblasti štruktúry finančných zdrojov je ovplyvnené mnohými objektívnymi i subjektívnymi faktormi, ktoré nie je možné úplne vystihnúť a obsiahnuť. Napriek tomu, že viaceré podniky pôsobia v rovnakom prostredí, vykonávajú

[1] Ing. Elena Kubričanová, elena.kubricanova@gmail.com, školiteľ doc. Dr. Ing. Anna Polednáková, KPF

porovnateľné činnosti a sú si podobné vo viacerých kritériách, predsa je každý podnikateľský subjekt špecifický a jednotlivé determinanty pôsobia na jeho kapitálovú štruktúru rozdielnou intenzitou.

POSTAVENIE KAPITÁLOVEJ ŠTRUKTÚRY VO FINANČNOM RIADENÍ PODNIKU

Kapitálová štruktúra podniku a postoj k jej optimalizácií je jedným zo základných aspektov finančného riadenia podnikov. Kapitálová štruktúra podniku významne ovplyvňuje jeho finančné zdravie, preto je potrebné venovať týmto otázkam dostatočnú pozornosť. Poznáme viaceré teoretické modely kapitálovej štruktúry, ktoré sa líšia v tom, či pripúšťajú existenciu optimálnej štruktúry finančných zdrojov a v determinantoch, ktoré považujú za rozhodujúce v ich vplyve na formovanie kapitálovej štruktúry. Jednotlivé teórie uprednostňujú určité kritériá voľby kapitálovej štruktúry, žiadna z nich však neposkytuje komplexné riešenie otázok štruktúry finančných zdrojov podnikov. Neexistencia univerzálnej teórie kapitálovej štruktúry spôsobuje, že jeden faktor môže byť dominantný pre niektoré podniky, zatiaľ čo pre iné podniky je bezvýznamný.

V tejto časti príspevku by som chcela poukázať na postoj slovenských podnikov k riadeniu kapitálovej štruktúry. Dôležitou otázkou je, či sa vôbec slovenské podniky zaoberajú otázkami optimalizácie a riadenia finančnej a kapitálovej štruktúry. Na túto otázku sa pokúsili nájsť odpoveď J. Kráľovič, E. Hyránek a M. Sochor, keď na základe ankety uskutočnenej v akademickom roku 2003/2004, na ktorej sa zúčastnilo 261 slovenských podnikov zisťovali prístup podnikov k rozhodovaniu o kapitálovej štruktúre.

Výsledky výskumu naznačujú, že väčšina podnikov sa zaoberá finančnou a kapitálovou štruktúrou. Odpovede manažérov potvrdili, že ak sa v podniku zaoberajú finančnou a kapitálovou štruktúrou, tak aj náklady na získanie zdrojov financovania sú pre podnik významné. V súlade s tým je aj zistenie, že najviac podnikov považuje práve náklady na kapitál za najvýznamnejší faktor ovplyvňujúci kapitálovú štruktúru podniku, na druhom mieste je majetková štruktúra a na treťom mieste požiadavky finančnej istoty. Z výskumu ďalej vyplynulo, že podniky sa zaoberajú cenou získaných finančných zdrojov a majú informácie o výške priemerných nákladov na kapitál. Možno sledovať zlepšenie aj v otázke, že viac podnikov aspoň čiastočne nejakým spôsobom optimalizuje svoju kapitálovú štruktúru.

DETERMINANTY KAPITÁLOVEJ ŠTRUKTÚRY PODNIKU

Ďalšou dôležitou otázkou pri formovaní optimálnej kapitálovej štruktúry je, aké faktory majú vplyv na výber kapitálovej štruktúry. Aj v tejto oblasti výskumu boli na Slovensku uskutočnené viaceré empirické štúdie, ktoré pomocou metódy lineárnej viacnásobnej regresnej analýzy zisťovali závislosť miery zadlženosti slovenských podnikov od vybraných faktorov. Najčastejšie zohľadňovanými faktormi sa stali výnosnosť aktív, podiel hmotných aktív na celkových aktívach, veľkosť podniku a rast podniku (rastové príležitosti). Vplyv týchto faktorov podľa teórie hierarchického poriadku a kompromisného modelu zhŕňa a vysvetľuje vo svojom článku *Determinanty kapitálovej štruktúry podnikateľských subjektov* J. Mikócziová (2010).

Ako môžeme vidieť v tabuľke 1, jednotlivé teoretické modely uvádzajú odlišný vplyv (priama alebo nepriama závislosť) determinantov kapitálovej štruktúry. Vplyv jednotlivých determinantov na mieru zadlženia podnikov je ďalej skúmaný celým radom empirických štúdií, ktoré prinášajú nejednotné výsledky, čo môže byť spôsobené rôznymi makroekonomickými, legislatívnymi a inštitucionálnymi podmienkami v jednotlivých analyzovaných krajinách.

Vymedzeniu týchto podmienok sa venuje J. Polavková v článku *Faktory pôsobiace na mieru zadlženosti slovenských podnikov* (2000), kde uvádza, že kapitálová štruktúra slovenských podnikov je poznačená napr. prenášaním platobnej neschopnosti, nedostatkom voľných finančných prostriedkov v slovenskej ekonomike, vysokým rizikom investovania do podnikovej sféry, absenciou efektívne fungujúceho finančného trhu, vysokými úrokovými sadzbami a nedostatkom dlhodobých úverov.

Tabuľka 1: Závislosť miery zadlženosti od vybraných faktorov (podľa teoretických modelov)

	kompromisný model	**teória hierarchického poriadku**
výnosnosť aktív	priama	nepriama
podiel hmotných aktív na celkových aktívach	priama/nepriama	priama/nepriama
veľkosť podniku	priama	priama/nepriama
rast podniku (rastové príležitosti)	nepriama	priama/nepriama

Zdroj: vlastné spracovanie podľa MIKÓCZIOVÁ, J. 2010. Determinanty kapitálovej štruktúry podnikateľských subjektov. In *Nová ekonomika*. ISSN 1336-1732, 2010, roč. 3, č. 1, s. 80-87.

Z viacerých empirických výskumov determinantov kapitálovej štruktúry podnikov uskutočnených v podmienkach Slovenskej republiky som sa zamerala na výsledky dvoch autoriek (Z. Hrabovská a M. Kanderová). Z. Hrabovská uvádza v článku *Analýza vplyvu vybraných determinantov kapitálovej štruktúry na vzorke malých a stredných podnikov v Slovenskej republike* (2007) výskum vplyvu veľkosti podniku, ziskovosti, štruktúry aktív, rastových príležitostí a rizika na celkové, krátkodobé, dlhodobé a bankové zadlženie na vzorke 44-och slovenských podnikov. M. Kanderová publikovala v článku *Zhodnotenie vplyvu determinantov kapitálovej štruktúry na vzorke podnikov v Slovenskej republike* (2003) svoj výskum vplyvu veľkosti, jedinečnosti, rizika, štruktúry aktív, nedlhového daňového štítu, rastových príležitostí a ziskovosti na krátkodobé i dlhodobé zadlženie na vzorke 354-och slovenských akciových spoločností.

Výskumy preukázali významný pozitívny vplyv *veľkosti podniku* na objem bankových úverov, čo potvrdzuje predpoklad, že menšie spoločnosti sú zadlžené menej ako väčšie (majú tendenciu využívať skôr vlastné zdroje financovania). Môže to byť dôsledok toho, že majú ťažší prístup a vyššie náklady na získanie dlhu a ich činnosť nie je dostatočne diverzifikovaná, čo zvyšuje pravdepodobnosť finančných ťažkostí.

Pozitívny, aj keď menej významný vplyv, zaznamenali aj pri determinante *rastové príležitosti*, na základe čoho môžeme konštatovať, že v malých a stredných podnikoch s rastovými príležitosťami možno očakávať vyššiu mieru zadlženosti. Tá je spôsobená vysielaním pozitívnych signálov týmito podnikmi potenciálnym veriteľom, ktorí ich považujú za stabilnejšie a bonitnejšie.

Pozitívny vplyv na zadlženosť sa preukázal aj pri *nedlhovom daňovom štíte*, čo implikuje, že podniky s vysokým nedlhovým daňovým štítom majú aj vysoký podiel dlhu.

Zaujímavé je zistenie negatívneho vplyvu *štruktúry aktív* na zadlženosť, ktoré sa odlišuje od väčšiny uskutočnených zahraničných štúdií, ktoré pripisujú tomuto determinantu pozitívny vplyv. Toto zistenie môže byť zdôvodnené tým, že napriek tomu, že hmotné aktíva slúžia ako kolaterál na zabezpečenie veriteľov proti úverovému riziku, značnú časť hmotných aktív nie je možné v prípade potreby rýchlo speňažiť. Veritelia preto považujú za vhodnejšiu zábezpeku likvidné obežné aktíva podniku.

Výsledky výskumov sa rozchádzajú v názore na vplyv *ziskovosti* na zadlženosť. Napriek pôvodnému predpokladu, že ziskové malé a stredné podniky na Slovensku by mohli mať tendenciu vyššieho zadlženia v dôsledku ľahšieho prístupu k úverovým zdrojom (kladný hospodársky výsledok pozitívne ovplyvňuje bonitu žiadateľa o úver) bol Z. Hrabovskou zistený negatívny vplyv ziskovosti na zadlženosť, čo je v súlade s teóriou hierarchického poriadku, ktorá vyjadruje, že spoločnosti preferujú interné financovanie pred externým. K opačnému záveru dospela M. Kanderová, ktorá zistila pozitívny vplyv ziskovosti na zadlženosť podniku.

Ďalším dôležitým zistením je negatívny vplyv *rizikovosti* na zadlženie, čo znamená, že rizikovejšie podniky, ktoré majú vysokú volatilitu zisku, sú menej zadlžené.

Tabuľka 2: Porovnanie teoretických predpokladov a záverov regresných analýz[2]

Determinant	Teoretický predpoklad	Závery modelu
veľkosť	pozitívny	pozitívny
jedinečnosť	negatívny	pozitívny
riziko	negatívny	negatívny
štruktúra aktív	pozitívny	negatívny
nedlhový daňový štít	negatívny	pozitívny
rastové príležitosti	negatívny	pozitívny (štatisticky nevýznamný)
ziskovosť	pozitívny (negatívny)	pozitívny (M. Kanderová) negatívny (Z. Hrabovská)

Zdroj: spracované podľa HRABOVSKÁ, Z. 2007. Analýza vplyvu vybraných determinantov kapitálovej štruktúry na vzorke malých a stredných podnikov v Slovenskej republike. In *Acta academica karviniensia*. ISSN 1212-415X, 2007, č. 1, s. 59-71; KANDEROVÁ, M. 2003. Zhodnotenie vplyvu determinantov kapitálovej štruktúry na vzorke podnikov *v* Slovenskej republike. In *Ekonomie a management*. ISSN 1212-3609, 2003, roč. 6, č. 3, s. 36-43.

Ako vidíme v podmienkach malých a stredných podnikov v Slovenskej republike nebolo zistené totožné pôsobenie determinantov s teoretickými a empirickými závermi. To je spôsobené najmä odlišnými podmienkami slovenských malých a stredných podnikov (externé faktory: problémy so získavaním bankových úverov, zle fungujúci kapitálový trh, nedôvera investorov, ťažká uplatniteľnosť akcií a obligácií, interné faktory: hospodárenie so stratou, podcenené odpisy – nízke odpisové sadzby a dlhá doba odpisovania) v porovnaní s podobnými podnikmi vo vyspelých ekonomikách. Uvedené dôvody zapríčiňujú, že v mnohých podnikoch sa nerealizuje optimalizácia kapitálovej štruktúry a finanční manažéri využívajú taký finančný zdroj, ktorý je práve k dispozícii. Veľká časť manažérov nemá ani znalosti o základných teóriách optimalizácie kapitálovej štruktúry.

OPTIMALIZÁCIA KAPITÁLOVEJ ŠTRUKTÚRY PODĽA NEUMAIEROVCOV

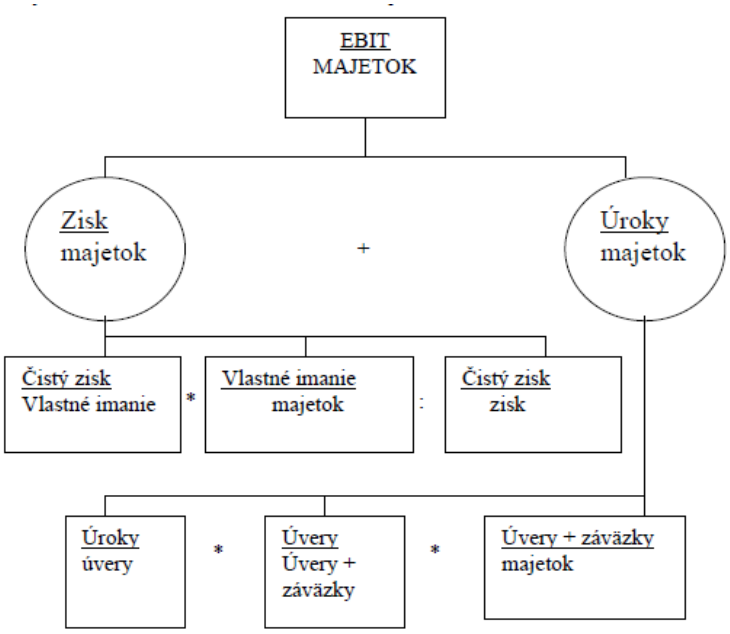
V literatúre sa uvádza viacero modelov k určeniu optimálnej kapitálovej štruktúry, k najznámejším patria klasická teória, tradičný prístup – teória krivky U, model Millera a Modiglianiho (M-M), kompromisná teória, signalizačný model a teória hierarchického poriadku. No ani jeden z uvedených modelov neposkytuje jednoznačný návod k dosiahnutiu optimálnej kapitálovej štruktúry. Neexistuje vzorec, do ktorého by stačilo iba dosadiť.

[2] Regresná analýza Z. Hrabovskej skúmajúca vplyv veľkosti podniku, ziskovosti, štruktúry aktív, rastových príležitostí a rizika na celkové, krátkodobé, dlhodobé a bankové zadlženie a regresná analýza M. Kanderovej skúmajúcej vplyv veľkosti, jedinečnosti, rizika, štruktúry aktív, nedlhového daňového štítu, rastových príležitostí a ziskovosti na krátkodobé i dlhodobé zadlženie.

Stanovenie optimálnej kapitálovej štruktúry závisí od teoretickej pripravenosti, talentu a intuície finančného manažéra.

Jedným z modelov optimalizácie kapitálovej štruktúry je aj model manželov Neumaierovcov, ktorý je síce menej známy, ale dobre použiteľný na podmienky slovenských podnikov. Podľa manželov Neumaierovcov existuje optimálne zadlženie v prípade, keď je rentabilita vlastného imania maximálna. Optimálne zadlženie predstavuje podľa nich taká výška dlhu, ktorá maximalizuje hodnotu podniku pre jeho majiteľov.

Obrázok 1: Väzby medzi ukazovateľmi modelu Neumaier - Neumaierová



Zdroj: NEUMAIEROVÁ, I. – NEUMAIER, I. 1996. Úvaha o optimální zadluženosti. In *Finance a úvěr*. ISSN 0015-1920, 1996, roč. 46, č. 1, s. 54

Manželia Neumaierovci zostavili rovnicu vyjadrujúcu vzťah medzi rentabilitou vlastného imania (závisle premenná y) a nezávisle premenou x (vlastné imanie/aktíva), ktorá reprezentuje zadlženosť:

$$y = a/x \,.\, [b - c \,.\, (1 - x - d)]$$

Čistý zisk/zisk (a), EBIT/aktíva (b), úroky/úvery (c) a záväzky/aktíva (d) považujeme za konštanty. Optimálna zadlženosť bude dosiahnutá v extréme funkcie, t.j. v prípade, kedy sa prvá derivácia funkcie rovná nule. Dostávame funkciu:

$$y' = a/x^2 \,.\, [c \,.\, (1 - d) - b]$$

Pokiaľ je derivácia menšia ako 0, vyplatí sa zadlžovať, pokiaľ bude väčšia ako 0, vyplatí sa pracovať s vlastným kapitálom. V prípade, že derivácia sa rovná nula, je z hľadiska rentability vlastného kapitálu jedno, či sa podnik zadlžuje alebo nie. Z toho vyplýva záver: zadlžovať by sa mal iba podnik, pre ktorý platí, že jeho výnosnosť nákladového kapitálu je vyššia ako úroková miera:

$$\frac{EBIT}{aktíva} > \frac{úroky}{úvery} \; x \left[1 - \frac{záväzky}{aktíva}\right] \quad \text{resp.} \quad \frac{EBIT}{vlastné\ imanie + úvery} > \frac{úroky}{úvery}$$

Priblíženie modelu reálnym podmienkam spočíva v substitúcii konštanty c (úroky/úvery) funkciou g(x), ktorá vyjadruje závislosť úrokovej miery od zadlženosti. Zavedením funkcie g(x) rovnica nadobúda tvar:

$$y = a/x \,.\, [b - g(x) \,.\, (1 - x - d)]$$

Optimálne zadlženie nájdeme v extréme tejto funkcie. Optimálnu zadlženosť má podnik v prípade, ak:

$$\{x^2 \,.\, g'(x) - b - [x \,.\, g'(x) - g(x)] \,.\, (1 - d)\} = 0$$

Funkciu g(x) vypočítame ako k/x, kde konštanta „k" vyjadruje, ako sa bude meniť úroková miera v závislosti od miery zadlženia. Môžeme ju vyjadriť ako súčin podielu vlastného imania k aktívam (premenná x) a úrokovej miery (premenná c).

Po vypočítaní všetkých potrebných údajov dochádza k dosadeniu premenných do rovnice a výpočtu optimálnej miery zadlženosti. Výsledok predstavuje podiel vlastného imania na aktívach, od ktorého odvodíme optimálnu úroveň zadlženosti podniku.

Ako bolo spomínané vyššie žiaden z modelov optimalizácie kapitálovej štruktúry nedokáže zohľadniť vplyv všetkých faktorov, ovplyvňujúcich kapitálovú štruktúru a tým pádom podať presný návod na dosiahnutie optimálnej kapitálovej štruktúry. I keď je výsledkom modelu Neumaierovcov konkrétna hodnota zadlženosti, nemôžeme tvrdiť, že ide o nemennú hodnotu, ktorá bude maximalizovať rentabilitu vlastného kapitálu dlhšiu dobu. Aj v tomto prípade ide iba o teoretický model, ktorý stanovuje optimálnu zadlženosť iba k určitému časovému okamihu, čo znamená, že keď sa zmenia vstupné parametre modelu, môže optimálny stav reprezentovať iná miera zadlženosti.

Pri aplikácií uvedeného modelu vznikajú viaceré problémy a nepresnosti, napr. záporné hodnoty ukazovateľa EBIT, ktoré sú v podnikovej praxi bežné, neumožňujú dopracovať sa k optimálnej zadlženosti. Ďalším problémom je určenie funkcie úrokovej sadzby, ktorá je závislá na bonite klienta. Podľa modelu rastie rizikovosť klienta s jeho zadlženosťou. Otázne však je, či dané tvrdenie platí aj pri financovaní lízingom, ako ďalším cudzím zdrojom financovania, ktorý využíva na financovanie dlhodobého majetku stále viac podnikateľských subjektov. Výrazným nedostatkom modelu je aj spôsob výpočtu úrokovej sadzby ako úroky/úvery, ide o dosť zjednodušenú formu výpočtu. Vhodnejšie by bolo dosadiť priemernú úrokovú sadzbu zistenú na základe veľkosti a ceny jednotlivých úročených cudzích zdrojov podniku. Ide však o internú podnikovú informáciu, ku ktorej má prístup iba manažment podniku. Preto je výpočet týmto spôsobom neprístupný nezainteresovaným osobám.

Aplikácia modelu Neumaierovcov dokazuje, že nie je dôležitý iba celkový objem zadlženosti, ktorý dostaneme dosadením premenných do vzorca, ale aj štruktúra zadlženosti podniku, t.j. podiel úročených a neúročených cudzích zdrojov financovania. Pomocou uvedeného modelu sa dopracujeme iba k hodnote celkovej zadlženosti podniku, ktorá maximalizuje hodnotu podniku pre jeho majiteľov, tzn. rentabilitu vlastného imania. Nedozvedáme sa nič o štruktúre zadlženosti, ktorá je pre finančné zdravie podniku rovnako dôležitá.

ZÁVER

Medzi zaujímavé oblasti finančného riadenia podnikov patrí aj otázka kapitálovej štruktúry, resp. jej optimalizácie. Existujú početné teórie, výskumy a štúdie, zaoberajúce sa týmito otázkami, no napriek tomu stále ostáva priestor na ďalšie skúmanie vytváraný

skutočnosťou, že rozhodovanie o kapitálovej štruktúre je multidimenzionálnym, komplexným problémom a teórie nie sú schopné úplne pokryť komplexnosť finančných rozhodnutí. Možno konštatovať, že neexistuje univerzálna teória optimalizácie kapitálovej štruktúry. Jednotlivé teórie pristupujú k určeniu optimálnej kapitálovej štruktúry odlišne a je len na podniku, ktorou z existujúcich teórií sa bude pri modelovaní svojej kapitálovej štruktúry riadiť.

Model manželov Neumaierovcov, bližšie popísaný v príspevku, má síce svoje nedostatky, ale jeho pozitívnou stránkou je aplikovateľnosť na podmienky slovenských podnikov a reálnosť predpokladov, z ktorých vychádza. Ani on však nepodáva presný návod na dosiahnutie optimálnej kapitálovej štruktúry z dlhodobého hľadiska.

Ako ukázali uskutočnené výskumy podniky musia pri riadení svojej kapitálovej štruktúry zohľadniť veľké množstvo faktorov a musia pri tom brať do úvahy ich odlišné pôsobenie v podmienkach Slovenskej republiky zapríčinené špecifickými externými a internými faktormi.

Pozitívnou správou pre ďalší rozvoj slovenských podnikov je zistenie, že stále viac podnikov sa venuje otázkam kapitálovej štruktúry, ktorá v značnej miere ovplyvňuje finančné zdravie podnikov.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1) HRABOVSKÁ, Z. 2007. Analýza vplyvu vybraných determinantov kapitálovej štruktúry na vzorke malých a stredných podnikov v Slovenskej republike. In *Acta academica karviniensia*. ISSN 1212-415X, 2007, č. 1, s. 59-71.
2) KANDEROVÁ, M. 2003. Zhodnotenie vplyvu determinantov kapitálovej štruktúry na vzorke podnikov *v* Slovenskej republike. In *Ekonomie a management*. ISSN 1212-3609, 2003, roč. 6, č. 3, s. 36-43.
3) KRÁĽOVIČ, J. – VLACHYNSKÝ, K. 2002. *Finančný manažment.* 1. vyd. Bratislava: IURA Edition, 2002. 419 s. ISBN 80-89047-17-3.
4) KRÁĽOVIČ, J. – HYRÁNEK, E. – SOCHOR, M. 2004. Prístupy slovenských podnikov k optimalizácii kapitálovej štruktúry a k tvorbe finančného plánu. In *Ekonomika a manažment*. ISSN 1336-3301,2004, roč. 1, č. 2, s. 7-16.
5) MIKÓCZIOVÁ, J. 2010. Determinanty kapitálovej štruktúry podnikateľských subjektov. In *Nová ekonomika*. ISSN 1336-1732, 2010, roč. 3, č. 1, s. 80-87.
6) NEUMAIEROVÁ, I. – NEUMAIER, I. 1996. Úvaha o optimální zadluženosti. In *Finance a úvěr*. ISSN 0015-1920, 1996, roč. 46, č. 1, s. 51-60.
7) POLAVKOVÁ, J. 2000. Faktory pôsobiace na mieru zadlženosti slovenských podnikov. In *Ekonomický časopis*. ISSN 0013-3035, 2000, roč. 48, č. 3, s. 349-368.

VYUŽITIE MODELOV ABC-M (ACTIVITY BASED COSTING - MANAGEMENT) PRI OPTIMALIZÁCIÍ NÁKLADOV

USING THE MODEL OF ABC – M (ACTIVITY BASED COSTING - MANAGEMENT) AT COST OPTIMALIZATION

Iveta Kufelová*

ABSTRACT

In actual businesses is necessary to use multiple systems and methods for monitoring costs. Method of ABC and ABM constitute an effective tool for the company for clarifying the processes of economic efficiency, targeted allocation of overheads on specific business operations, tool to evaluate the added value and profit by customer and product.

KEY WORDS

cost optimization, optimization models, strategic model, operative model, activity based costing, activity based management, pricing.

JEL Classification

J50, J80

ÚVOD

Znižovanie nákladov ako súčasť efektívneho riadenia nákladov je aktuálnou prioritou každej firmy. Ak sú jednoduché prístupy k optimalizácií nákladov ako šetrenie surovinami, materiálom , energiami, znižovanie počtu pracovníkov či zásob vyčerpané, mala by firma siahnuť po sofistikovanejších metódach. Jednou z takýchto metód je práve metóda optimalizácie nákladov procesov prostredníctvom ABC – M (Activity Based Costing – Activity Based Management)

Pre účely takejto optimalizácie je potrebné vytvoriť procesno - ekonomický model, ktorý zohľadňuje všetky dôležité parametre procesov a ich vzájomné vzťahy, ako sú:

- vstupy (externé aj interné vyjadrené v technických aj ekonomických jednotkách),
- výstupy, kapacity,
- náklady a viazanie kapitálu,
- kvalita a časové parametre (doba realizácie).

V tomto modely je potrebné určiť, ktorý ukazovateľ chceme optimalizovať – či už je to doba realizácie, kvantita, kvalita, doba obratu zásob, alebo náklady stav zásob, produktivita, jednotkové náklady.
Najlepšie skúsenosti sú s optimalizáciou ukazovateľa „ *jednotkové náklady procesu*“. Ak sa podarí firme znížiť jednotkové náklady procesu, klesnú celkové náklady a porastie zisk firmy.

* Ing. Iveta Kufelová, PhD., Katedra podnikovohospodárska, FPM EU v Bratislave, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail:kufelova@euba.sk

POSTUP OPTIMALIZÁCIE NÁKLADOV PROCESOV

Najvyššie náklady vznikajú vo výrobnom procese. Z tohto dôvodu je najčastejšie potrebná optimalizácia ***vo výrobe****, ktorá zahŕňa optimalizáciu*:

- **Výrobných procesov** - je výhodnejšie vytvoriť špecializované pracoviská, v ktorých sa bude realizovať vždy jedna operácia, alebo je lepšie vytvoriť útvar s komplexnými operáciami až po finalizáciu produktu? Je nákladovo výhodnejšie používať staré strojové vybavenie s nulovými odpismi alebo sa oplatí investovať do nového technologického zariadenia? Minimalizovať počet pracovníkov, spotrebu materiálu, náradia alebo energie? Pri zodpovedaní týchto otázok sa hľadá také riešenie aby z výroby vychádzali čo najkvalitnejšie produkty s čo najnižšími nákladmi.
- **Výrobných dávok** - vyrábať len na základe konkrétnej objednávky alebo do zásoby? Výroba vo veľkých objemoch zvyšuje náklady na skladovanie a viaže kapitál, výroba v malom množstve zvyšuje náklady na výrobu. Tu je dôležité stanoviť optimálnu výrobnú dávku, ktorá minimalizuje náklady až po dodanie k zákazníkovi.
- **Materiálového zloženia** - výrobok možno vyrábať z kvalitných a finančne náročných surovín a materiálov alebo môžeme využiť lacnejšie suroviny, ktoré vyvolajú vyššie náklady na procesy. Pri riešení tohto problému je podstatné nájsť taký variant, ktorým minimalizujme výrobné a materiálové náklady výrobku (náklady procesov + náklady na materiál)
- **Výrobných postupov** - výrobné postupy by mali byť navrhnuté v súlade s realizačnými procesmi, a nie len na základe rozhodnutí pracovníkov vo výrobe, je dôležité nájsť taký postup, ktorý odpovie na otázky či je vhodné vyrábať na starom alebo novom stroji alebo na ktorej výrobnej linke.
- **Plánovania výroby** - patrí medzi najnáročnejšie optimalizačné úlohy . Často je nutné v priebehu niekoľkých hodín pružne reagovať na výpadok stroja alebo suroviny, ako aj na požiadavky zákazníkov

Druhou kategóriou procesov, ktorú je potrebné optimalizovať sú **obchodné procesy**. Cieľom týchto procesov je získanie objednávok od zákazníkov, zabezpečenie dodávky výrobkov až po úhradu faktúry. Firma pri týchto využíva prvky marketingového mixu, s cieľom dosiahnuť čo najvyššie tržby a zisk. Pri optimalizácií obchodných procesov je potrebné hľadať také riešenia, ktoré najlepšie skombinujú výrobný potenciál firmy s potenciálom dostupných trhov a súčasne vygenerujú najvyšší zisk.

Treťou kategóriou sú ***podporné procesy*** - ako je doprava, údržba, energetika, skladovanie a administratíva. Aj pri nákladoch na tieto procesy je veľmi účinný ekonomicko – procesný model podporných procesov.

Pri optimalizácií procesov vo firme môže nastať situácia, že aj najlepšie riešenie – vo vlastnej réžií prinesie horší výsledok ako pri nákupe externej služby. Výhodou je úplný alebo čiastočný outsourcing.

PRÍNOSY Z ABC - M

Je pomerne obťažné vyčísliť prínosy ABC, preto možno uviesť aspoň tie hlavné, na ktorých sa zhoduje väčšina manažérov. Za hlavné prínosy, na ktorých sa zhoduje prax, možno považovať:

ABC/M (Activity Based Costing/Management) je z 90% organizačná zmena a zmena správania sa manažérov a 10% zmena „matematická“, to znamená spôsob výpočtu založený na matematických súvislostiach.

ABC možno považovať za koncept, ktorý treba prijať a nie systém, ktorý treba inštalovať. Vtedy je potrebné aj uvážiť skutočnosť, že kúpou softvéru bez znalostí tvorby ABC kalkulácií ešte nevytvárame ABC, len získavame nástroj, ktorý nás podporí v ich tvorbe.

V dnešnom podnikaní je potrebné používať viacero systémov sledovania nákladovosti. To znamená, že ABC kalkulácie nie sú všeliekom, ale treba ich podporiť aj súčasnými kalkuláciami založenými na kalkulácii úplných vlastných nákladov, cieľových kalkulácií (Target Costing) a kalkuláciách založených na neúplných nákladoch s výpočtom krycích príspevkov.

Je potrebné porozumieť nielen číslam, ale aj hodnotám, ktoré sú za nimi skryté, príčinám, ktoré k tým hodnotám vedú a naučiť sa ich ovplyvňovať a riadiť.
ABC napomáhajú redukcii materiálových pohybov, eliminácii činností, ktoré nepridávajú hodnotu. Možno povedať, že učia o tom, ako robiť veci efektívnejšie a najmä robiť ich správne.

POSTUP TVORBY MODELU ABC Z POPDNIKOVEJ PRAXE

V podnikateľskej praxi existuje mnoho názorov a spôsobov ako vytvoriť model ABC. Počet krokov i postupy sa rôznia. Niektoré firmy sa sústredia viac na operatívnu stránku ABC a vyžadujú podrobný postup, iným zasa postačí jednoduchší model, ktorý možno vytvoriť na základe niekoľkých krokov tak, ako je uvedené ďalej. V jednom sa však zhoduje každý postup, že ide o etapovitý postup a každá etapa má svoj cieľ. Ako príklad možno uviesť tvorbu ABC modelu, ktorý pozostáva z ôsmych krokov:

1. Úprava účtovných údajov hlavnej knihy - prvá činnosť, ktorú je potrebné vykonať v rámci tvorby modelu ABC. Načítať údaje z hlavnej knihy a upraviť ich pre potreby ABC modelu. Výsledkom prvej etapy sú upravené dáta hlavnej knihy, ktoré budeme transformovať pri ocenení aktivít. Budú to tzv. zdroje vyjadrené na základe účtovných dát hlavnej knihy.

2. Návrh činností, aktivít, procesov - v tejto etape sa definujú procesy – činnosti a aktivity, t. z. že sa urobí rozdelenie organizácie na procesy a aktivity. Výhodu majú firmy s procesnou organizačnou štruktúrou. Výsledkom tejto etapy je vymedzenie procesov, aktivít, príp. činností, ktoré sú dôležité pre model ABC.

3. Nájdenie príčin spotreby zdrojov a určenie ich počtu - v tejto etape hľadáme príčiny spotreby zdrojov pri vykonávaní jednotlivých činností, aktivít alebo procesov, ktoré sme vymedzili v druhom kroku. Je to pomerne náročný postup , pretože v niektorých prípadoch bude obťažné nájsť príčinu, pretože sa vo firme doposiaľ nesledovala a bude potrebné rozhodnúť ako ďalej.
4. Ocenenie činností, aktivít, procesov - táto etapa pozostáva z vytvorenia transformačného modelu, kde sa pretransformujú zdroje na definované aktivity pomocou príčin.

5. Definovanie nákladových objektov - počas tejto etapy zadefinujeme nákladové objekty – ciele procesnej kalkulácie, na ktoré chceme ocenené činnosti, aktivity z kroku 4 rozpočítať. Tento zoznam nemusí byť úplný a je ho možné postupne spresniť.

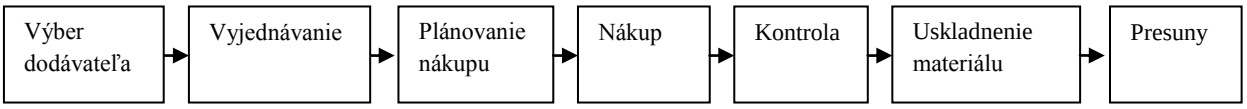
6. Korekcie a úpravy nákladov na aktivity - táto etapa je dôležitá, pretože v nej dochádza po definovaní nákladov na objekty k spresneniu nákladov na aktivity.

7. Definovanie príčin spotreby aktivít na nákladové objekty - po zadefinovaní nákladových objektov musíme zisťovať počet príčin spotreby pre každý nákladový objekt.

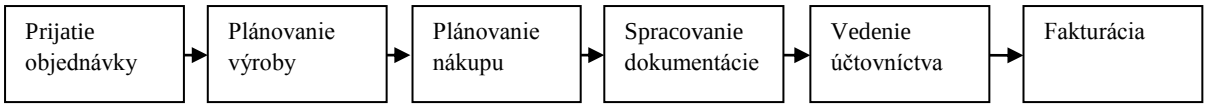
8. Ocenenie nákladových objektov – v tejto etape priraďujeme náklady na činností, aktivity podľa počtu príčin pre každý nákladový objekt a zostavujeme výslednú procesnú kalkuláciu.

Pre príklad možno uviesť niekoľko navrhovaných aktivít – činností ktoré sú príčinami spotreby zdrojov a ktoré budú následne ocenené:

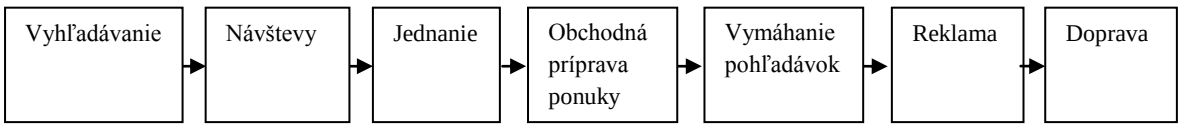
Činnosti podporujúce obstarávanie vstupných surovín a služieb:



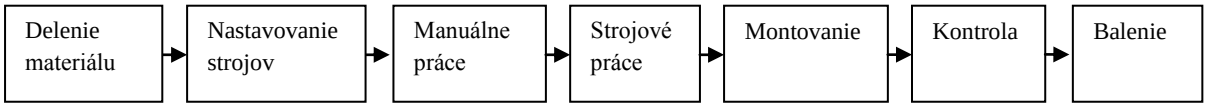
Činnosti podporujúce nevýrobnú a výrobnú administratívu



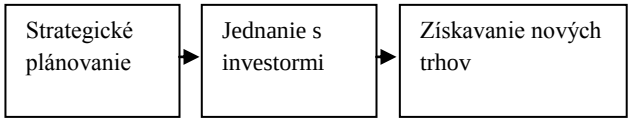
Činnosti podporujúce vzťahy so zákazníkmi



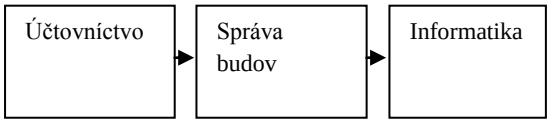
Činnosti podporujúce vlastnú výrobu a činnosti priamej výroby



Všeobecné riadiace činnosti



Podporné činnosti



Pri sledovaní nákladov vo firme je obvyklé využívať klasickú výsledovku – výkaz ziskov a strát, ktorá je zhotovená v klasickom druhovom členení. Na základe ABC - M je firma schopná zostaviť procesnú výsledovku, ktorá umožní sledovať aktivity vo firme a zisťovať ako sa náklady na ktorú aktivitu vyvíjajú.

VYUŽITIE ABC - M V PRAXI

Procesno ekonomické modely ABC - M je možné využiť vo firme v dvoch verziách:

1. *Jednorázový (strategický) model* - slúži na výpočet výsledných kalkulácií výrobkov za určité obdobie, s cieľom preveriť súvislosti medzi procesmi, produktmi, zákazníkmi. Pri tomto modeli nie je potrebné riešiť dátové prepojenia ABC s ostatnými údajmi, je zjednodušený a nemá výraznejší vplyv na výsledok.

2. *Operatívny model* - možno využiť pri pravidelných mesačných alebo štvrťročných vyhodnoteniach a analýzach. Operatívne modely sú vhodné pre firmy s dynamicky sa meniacimi podmienkami (zmeny ceny, množstva, zľavy). Vytvorený model je podrobný aby zohľadňoval špecifiká vzniku nákladov a ich príčiny. Je možné ho využiť aj pri podpore motivácie pracovníkov vo väzbe na výšku procesných nákladov, pri optimalizácií procesov produktového a zákazníckeho portfólia, pri obchodných jednaniach.

ZÁVER

Metóda ABC a využitie ABM môžu predstavovať pre firmu účinný nástroj na sprehľadnenie ekonomickej efektívnosti procesov, adresné rozdelenie réžií na konkrétne podnikové činnosti, na vyhodnotenie zisku a pridanej hodnoty podľa zákazníkov a produktov. Ako nástroj optimalizácie môžu poskytnúť objektívne informácie pre outsourcing a benchmarking.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. HANNA, NESSIM - DODGE, H. ROBERT.1997. Pricing. Zásady a postupy tvorby cen. Praha: Management Press, 1997, ISBN 80-85943-34-4
2. HIRSCHLEIFER, J.1989. Price theory and applications. London Hall International
3. JOHN L. DALY.2002. Pricing gor profitability. Activity-Based pricing for competitive advantage. Copyright 2002 by John Wiley Sons, Inc., ISBN 0-471-41535-9
4. KAPLAN, R.S., COOPER,R.1998. Cost and Effect: using integrated Cost System to Drive profitability and performance, HBS press, 1998
5. PETŘÍK,T. 2007. Procesní a hodnotové řízení firem a organizací. Praha: Linde 2007, ISBN 978-807201-648-8
6. POPESKO, B. 2009. Moderní metody řízení nákladu. Praha: Grada Publishing, 2009, ISBN 978-8024729947.

Tento príspevok je výstupom riešenia grantovej úlohy MŠ SR VEGA č. 1/0488/12 Teória regulácie monopolov na nadnárodných trhoch dominantných subjektov sieťových odvetví v prostredí s vysokým stupňom koncentrácie, vedúci GÚ prof. Eleonora Fendeková, PhD.

Ekonomická incindencia pri zvýšení sadzby DPH

Ekonomic incidence while increasing VAT rate

Alona Kurotová[1]

[1] Mgr. Alona Kurotová, yaalyona@yandex.ru, meno školiteľa: doc.Ing. Ľubomír Strieška, CSc., podnikovohospodárska katedra.

Kľúčové slová
Tax incidence
Perfect competition
Imperfect competition
Impact of a VAT on the price
Tax shifting

JEL Klasifikácia D00 - General

Abstract

Tax incidence is an important area of research in the field of economics. It is important to distinguish economic and statutory burden. Economic burden may depend on tax shifting or economic incidence. In a perfect competition a VAT is either fullyshifted or undershifted and depends on the demand and supply function. The more elastic supply or less elastic demand mean the tax is paid by a consumer in a higher level. In an imperfect competition there is under-, over- and full shifting of taxes due to the fact that in monopoly the price can be at any level and monopolist is able to shift the tax payment to the consumer.

Úvod

Daňová incidencia (posun daňového zaťaženia)[2] predstavuje dôležitú oblasť výskumu ekonomiky. Zaoberá sa vplyvom daní na rozmiestnenie blahobytu v spoločnosti[3]. Vo všeobecnosti treba rozlišovať medzi zákonným daňovým dopadom, t.j. bremenom pre toho, kto má povinnosť platiť daň, a medzi ekonomickým dopadom. Ekonomické bremeno sa môže značne líšiť od zákonného bremena v dôsledku daňového presunu. Neexistuje dôkaz, ani z krátkodobého hľadiska, že by sa zákonná incidencia rovnala ekonomickej daňovej incidencii. Neistota ohľadne toho, kto znáša ekonomické daňové bremeno spôsobuje, že je nevyhnutné analyzovať, akým spôsobom sa mení správanie sa domácností a firiem a čo možno očakávať od budúcich daňových zmien. Teoreticky nie je podstatné, či je spotrebiteľ alebo výrobca povinný platiť DPH ale praktický nastáva situácia, že zvýšením DPH, štát neuspokojí svoje potreby, čo je naplnenie rozpočtu a len vyvolá negatívnu reakciu trhu, teda zníženie spotreby, zníženie výroby a nakoniec aj zánik podnikov.

Analýza ekonomickej incidencie je potrebná z dvoch dôvodov. Po prvé, z pohľadu efektívnosti je potrebné vedieť, ako ekonomické bremeno ovplyvňuje správanie sa domácností a firiem, a aký má dopad na ekonomiku. Po druhé, z distribučného hľadiska je potrebné vedieť, ako daňové zmeny ovplyvnia rozličné skupiny v rámci populácie, napríklad či domácnosti s nízkym príjmom budú viac alebo menej ovplyvnené. Zmena výšky DPH určitého luxusného tovaru by mohla mať väčší vplyv na pracovníkov, ktorí vyrábajú tento tovar, než na bohatých ľudí, ak by dopyt po tomto tovare bol pomerne dosť citlivý na zmeny cien (elasticita dopytu je vysoká) a spotreba by bola zameraná na ostatný tovar, ktorý je daňovo menej zaťažený. Spoliehanie sa na zákonnú incidenciu by mohlo viesť k úplne nesprávnym záverom. Vo verejnej diskusii sa však napriek tomu často venuje väčšia pozornosť zákonnej incidencii ako ekonomickej, keďže je verejnosti jasnejšia než výsledky pomerne komplikovanej ekonomickej analýzy, ktorá často nie je k dispozícii.

Meranie incidencie

Daňová incidencia vyjadruje rozdelenie dane medzi jednotlivé daňové subjekty a daň dopadá na daňové subjekty dvomi spôsobmi a to zákonným dopadom a ekonomickým. Zákonný dopad závisí od prvotného uloženia dane, pokiaľ ekonomický závisí od daňového presunu, to znamená od odozvy ekonomiky na zdanenie. Odozva ekonomiky na ekonomický dopad vo väčšej miere závisí od vzťahu ponuky a dopytu konkrétne ich elasticít a môže sa presunúť menej, plné alebo viac ako samotne zvýšenie DPH. Skúsim preskúmať ekonomickú incidenciu pri rôznych formách konkurencie, ktoré nám máju rôzne hodnoty elasticity ponuky a dopytu.

Daňová incidencia pri dokonalej konkurencii

Pri teoretickej analýze predpoklad dokonalej konkurencie medzi výrobcami zohráva dôležitú úlohu. Pri dokonalej konkurencie sú ceny akceptované výrobcami a spotrebiteľmi a sú určené celkovou ponukou a dopytom. Nasledovne sa sústreďujeme iba na tovar, na ktorý je uvalená daň z pridanej hodnoty, ostatné trhy nie sú brané do úvahy. Tento druh analýzy sa nazýva aj analýza čiastkovej rovnováhy, keďže sa analyzuje iba dopad na daný tovar a trh. Ceny ostatných tovarov sa považujú za pevné. Pri tejto analýze je cena určená prienikom krivky dopytu a krivky ponuky.

Zavedenie dane z pridanej hodnoty nasmeruje krivku ponuky doľava (z S do S´), ako to naznačuje Graf 1a a 1b. Dôvod je nasledujúci. Zavedenie DPH zvyšuje spotrebiteľskú cenu P

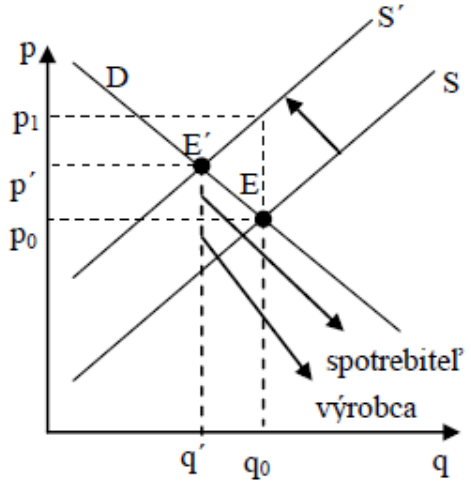
---

[2] Financie. Daňové incidencie. Dostupné na http://www.economicworld.eu/financie/verejne-financie/danove-incidencie.html

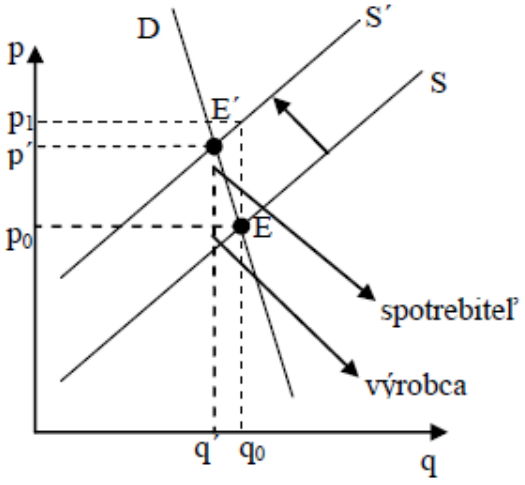
[3] Fullerton, D. and G. E. Metcalf, 2002, Tax Incidence, in: Auerbach, A. J. and M. Feldstein (eds.), Handbook of Public Economics 4, Amsterdam, Elsevier, 1787 – 1872,

o objem zvýšenia dane. Firmy budú dodávať rovnaké množstvo, ak sú trhové ceny navýšené o daň, takže firma bude mať rovnaké výnosy ako pred uvedením dane, t.j. výrobná cena je rovnaká. Avšak vyššia cena spôsobí, že spotrebitelia budú požadovať menej tovaru, čo bude viesť k novej rovnováhe dopytu a ponuky (E´). Množstvo obchodovanej čiastkovej rovnováhy sa zníži z množstva q_0 na q´. V tomto príklade môžeme vidieť, že trhová cena sa zvýši menej (z p_0 na p´), než je pôvodná cena plus daň, označená ako cena p_1. Ak sa cena pre spotrebiteľov zvýši a výrobná cena zníži, tieto dva fakty spolu znamenajú, že sa bude obchodovať s menším množstvom zdaneného tovaru. Vplyv DPH na ceny súvisí s tým, ako budú dopyt a ponuka reagovať na zmeny cien. Čím citlivejšie dopyt reaguje na zmeny cien, k tým menšiemu daňovému presunu by malo prísť. Ak máme krivku dopytu smerujúcu nadol a krivku ponuky smerujúcu nahor, tak stále v menšej miere sa daň premietne do ceny.

Graf 1: Vplyv elasticity dopytu na daňový posun (incidenciu)[4]



Graf 1a, pri vyššej elasticite dopytu (presun na predávajúceho)



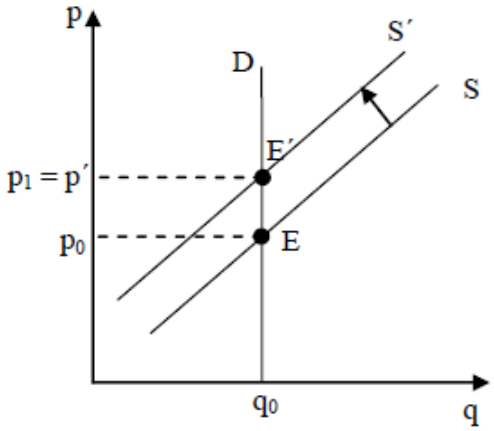
Graf 1b, pri nižšej elasticite dopytu (presun na kupujúceho)

Daňové zaťaženie spotrebiteľa T_C výstižne ukazuje vzorec Fullertona a Metcalfa[5]: $T_C = E_S/(E_S-E_D)$, kde Tc odráža príslušné bremeno spotrebiteľa, E_S je elasticita ponuky spotrebného tovaru a E_D je elasticita dopytu po spotrebnom tovare. Ak riešením je Tc=1, daň sa úplne prenesie zo spotrebiteľských cien a ak riešením je Tc=0, ceny ostanú nezmenené a v tom prípade celé daňové bremeno znáša výrobca. Výrobcovi sa podarí presunúť daňové bremeno na spotrebiteľa tým viac, čím je elasticita dopytu nižšia a krivka dopytu vertikálnejšia, alebo elasticita ponuky väčšia a krivka ponuky horizontálnejšia (viď nasledujúci graf).

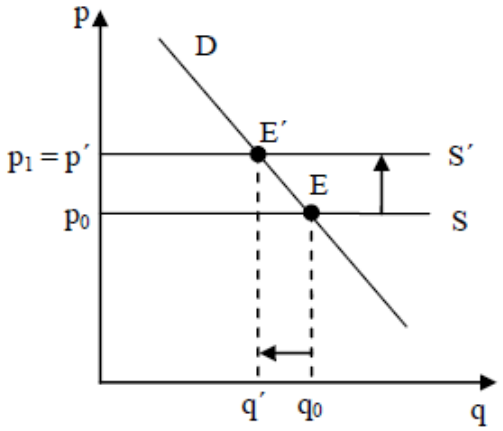
[4] Financie. Daňové incidencie. Dostupné na http://www.economicworld.eu/financie/verejne-financie/danove-incidencie.html

[5] Fullerton, D. and G. E. Metcalf, 2002, Tax Incidence, in: Auerbach, A. J. and M. Feldstein (eds.), Handbook of Public Economics 4, Amsterdam, Elsevier, 1787 – 1872,

Graf 2: Úplný presun daňového bremena na spotrebiteľa[6]



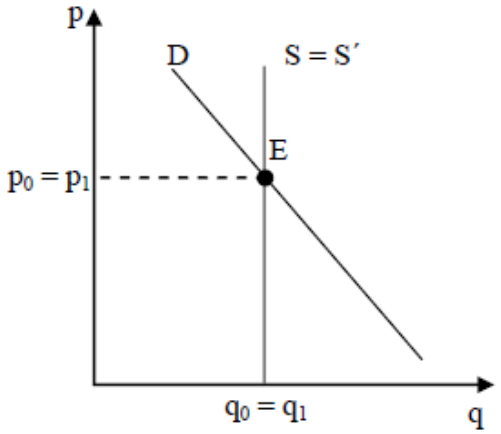
Graf 2a, pri nulovej elasticite dopytu (existenčné statky)



Graf 2b, pri nekonečnej elasticite ponuky (nenasýtený trh po statkoch)

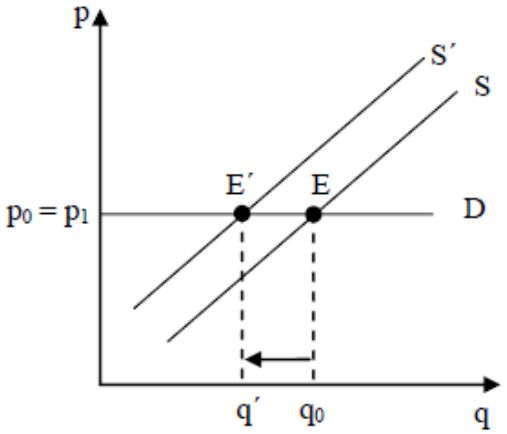
Výrobcovi sa nepodarí presunúť daňové bremeno a celé daňové bremeno ponesie sám, ak bude nekonečná elasticita dopytu, pretože ak dôjde k zvýšeniu ceny, kupujúci obmedzia nákup daného tovaru a substituujú ho iným tovarom. Alebo ak bude nulová cenová elasticita ponuky a teda posun bremena sa nemôže uskutočniť. Nasledujúci graf zobrazuje situáciu, keď nie sú výrobne kapacity pri nulovej elasticite ponuky alebo trh je limitovaný a ak je elasticita dopytu nekonečná a spotrebiteľ je ochotný kúpiť akékoľvek množstvo pri jednej cene. Pričom však cena je pevne stanovená, ako v prípade nehnuteľností alebo tovarov na dlhodobé použitie.

Graf 3: Presun daňového bremena na výrobcu[7]



Graf 3a, pri nulovej elasticite ponuky

(nie sú výrobne kapacity)



Graf 3b, pri nekonečnej elasticite dopytu (spotrebiteľ kúpi hocijaké množstvo pri jednotkovej cene)

Na základe tejto analýzy môžeme dospieť k záveru, že v prípade dokonalej konkurencie, čo znamená, že firmy a domácnosti sú odberateľmi ceny a nemôžu ovplyvniť trhovú cenu, daňový presun závisí na citlivosti dopytu a ponuky. Čím je väčšia elasticita ponuky a menšia elasticita dopytu tým väčší je podiel spotrebiteľa na dani a naopak. Zmena

[6] Financie. Daňové incidencie. Dostupné na http://www.economicworld.eu/financie/verejne-financie/danove-incidencie.html

[7] Tamže.

DPH v podmienkach dokonalej konkurencie môže menej alebo plné presunúť do cien a na zmeny cien môžu doplatiť ako spotrebitelia tak aj výrobcovia.

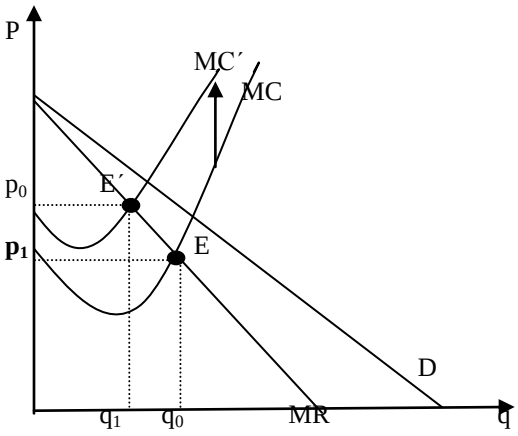
Daňová incidencia pri nedokonalej konkurencii

V teórii rozlišujeme rôzne druhy nedokonalej konkurencie. Formami nedokonalej konkurencie sú monopoly, oligopoly a monopolistická konkurencia. Tieto rozličné druhy nedokonalej konkurencie so sebou prinesú rôzne teoretické výsledky pre daňové presuny.

Monopol

Teoretická úvaha je taká, že existuje len jeden výrobca určitého tovaru, ktorý nemá žiadnu konkurenciu, a na základe toho môže určovať monopolistické ceny. Pri monopole ponuková krivka nie je a krivka dopytu má klesajúci efekt, čo znamená, že v prípade realizácie ďalšej jednotky vyrobenej produkcie dôjde k zníženiu ceny. Pri zvýšení DPH výrobca optimalizuje svoj zisk, ak hraničné náklady sa rovnajú hraničným príjmom (MC=MR). Hraničné príjmy sú prvou deriváciou klesajúcej funkcie dopytu. Hraničné náklady (MC) najprv klesajú, potom stúpajú čo môžeme sledovať na ďalšom grafe. Zvýšenie DPH spôsobí zvýšenie hraničných nákladov (posun hraničných nákladov do MC´) alebo zníženie hraničných príjmov (MR). Uvalením dane sa zvyšujú hraničné náklady a krivka MC sa posunie doľava hore a rovnováha bude pri E´(viď nasledujúci graf). Výrobca znižuje výrobu. Pri monopole sa trhový dopyt rovná individuálnemu dopytu, keďže je iba jeden výrobca.

Graf 4: Vplyv zvýšenia DPH na monopol



Čiastočný presun dane uloženej monopolu,
ktorý je vtedy, ak hraničné náklady sú konštantné

Maximalizácia zisku monopolu pri zvyšovaní DPH má za následok rast cien v danom odvetví a pokles trhového množstva daného tovaru. To vo všeobecnosti vedie k zvyšovaniu ceny a k znižovaniu vyrábaných tovarov v celom národnom hospodárstve, keďže monopol v odvetvi zodpovedá za celú oblasť konkrétneho druhu statkov v celom hospodárstve. Hypoteticky je možný nulový presun dane, keď sa výrobca nevie prispôsobiť a znáša sám celú daň. V tomto prípade je krivka hraničných nákladov vertikálna. Môže byť daňová incindencia o viac ako 100% pri zneužití monopolom svojho postavenia. Zmena DPH v podmienkach monopolu môže menej, plné alebo viac ako o samotne zvýšenie DPH presunúť do cien. Najčastejšie na zmeny cien v prípade monopolu doplácajú spotrebitelia ale môže sa stať, že ekonomickú incindenciu budú znášať výrobcovia.

Oligopol

Oligopol je ďalšou formou nedokonalej konkurencie. Predstavuje situáciu, keď v odvetví existuje malý počet veľkých firiem. Sústreďme sa na dva konkurenčné modely správania: Bertrandov[8] a Cournotov oligopol[9].

Tabuľka 1: Porovnanie Bertrandovho a Cournotovho modelu

	Bertrandov oligopol	**Cournotov oligopol**
Základné východiská	Cenová konkurencia, agresívna konkurencia, podhodnotenie ceny, stanovenie ceny na základe hraničných nákladov, správanie sa firiem ako v postavení dokonalej konkurencie, nižší zisk	Kvantitatívna konkurencia, menej agresívna konkurencia, zvolenie výrobnej kapacity, nadhodnotenie ceny a zníženie výrobnej kapacity alebo zvýšenie výroby a zníženie ceny, v porovnaní z dokonalou konkurenciou trhová rovnováha sa vytvorí zvýšením cien a znížením výroby, vyšší zisk
Reakcia na zmenu DPH	Ako v prípade dokonalej konkurencie, môže byť menšie alebo plné premietnutie zvýšenia DPH do ceny.	Premietnutie do ceny môže byť ako v prípade monopolu, menšie, plné alebo väčšie ako samotné zvýšenie DPH.

Bertrandov model je charakterizovaný firmami, ktoré určujú cenu, za akú sa bude tovar na trhu predávať. V tomto modeli nie sú produkty rôznorodé, čo znamená, že firmy vyrábajú tovary, ktoré sú zo spotrebiteľského hľadiska dokonale zhodné. Navyše sa predpokladá, že neexistujú obmedzenia týkajúce sa výrobnej výkonnosti, takže jedna spoločnosť je v zásade schopná uspokojiť celkový dopyt po tovare a výrobné náklady sú lineárne (t.j. hraničné výrobné náklady sú konštantné) a výrobné náklady sú pre každú jednotku rovnaké. Interakcia medzi rozhodnutiami firiem vedie v tomto prípade k cenám rovnajúcim sa jednotkovým nákladom. Ak by sa firma odchýlila od tejto stratégie a určila vyššie ceny, nepredala by žiaden tovar, keďže ostatné spoločnosti by pokryli dopyt tejto firmy. V takomto prípade, za predpokladu, že náklady sú lineárne, sa žiadna firma nemôže odkloniť smerom k nižším cenám, pretože cena, za ktorú by sa tovar predával, by bola nižšia ako náklady na výrobu tovaru. Z tohto dôvodu by sa DPH úplne presunula do cien, čo by malo za následok zvýšenie ceny zmenou DPH a výsledok bol by rovnaký ako v prípade dokonalej konkurencie. To znamená, že daňové bremeno sa delí medzi spotrebiteľa a výrobcu podľa ich podielov elasticity, ktorá sa rovná súčtu oboch cenových elasticít.

V Cournotovom modeli si firmy vyberajú úroveň outputov, ktoré vyrábajú, v porovnaní s Bertrandovým modelom, v ktorom firmy určujú cenu, za ktorú sa output predáva. Vzhľadom na rozhodnutia firiem a teda aj celkovú produkciu sú ceny určované tak, aby vyčistili trh. V tomto druhu modelu berú firmy do úvahy dopad svojich výrobných rozhodnutí na celkovú výrobu, a tým pádom na cenu. Vyššia trhová cena v porovnaní s nákladmi na výrobu jednotky značí vyšší zisk pre firmy.

---

[8] Bertrand, J. (1883) Book review of theorie mathematique de la richesse sociale and of recherches sur les principles mathematiques de la theorie des richesses, Journal de Savants 67: 499–508.

[9] 42. Cournot versus Bertrand Basics. Dostupné na http://www.youtube.com/watch?v=z5nq45zg9Wc

V prípade Cournotovho modelu stupeň daňovej incindencie na ceny závisí od štyroch dôležitých faktorov, ktorými sú krivka dopytu, nákladová krivka, rozsah konkurencie, počet firiem.

Niekto by mohol predpokladať, že overshifting, keď ceny vzrastú o viac, ako vzrástla sadzba dane, zvýši zisky firiem. Avšak nemusí to tak byť. Závisí to do toho, či nárast ziskov za jednu predanú jednotku je dosť výrazný na to, aby nahradil stratu v dopyte. Ak dopyt klesá kvôli vyšším cenám spôsobeným daňami, firmy zvýšia ceny o viac, aby si tak vynahradili pokles dopytu. Na zvýšenie zisku firiem je potrebné, aby bola zmena v cenovej citlivosti dopytu dostatočne nízka, z dôvodu vyššej cenovej hladiny.

V roku 1883 Bertrand publikoval kritiku knihy Cournotového modelu. Základnou myšlienkou bola tá, že v podmienkach homogenity výrobkov na trhu je viac ako logické očakávať od firiem cenovú konkurenciu ako konkurenciu kvantitatívnu. Naozaj, keď firma, zníži cenu v porovnaní so svojimi konkurentmi získava zvýšenie dopytu a objemu predaja svojich výrobkov a preto má motiváciu, aby maximalizovala svoj zisk vďaka zmene cien svojich výrobkov a nie zvýšením objemu výroby.

Aj keď oba modely majú podobné predpoklady, majú veľmi odlišné dôsledky. Vzhľadom k tomu, že Bertrandov model predpokladá, že firmy súťažia v cenovej hladine, a nie cestou zmeny objemov výroby, čo predpovedá, že ceny sú potlačené nižšie na úroveň hraničných nákladov, čo znamená, že cenová konkurencia vedie monopolné firmy v prípade vstupu konkurencie k stanoveniu ceny ako v prípade dokonalej konkurencie. Ani jeden model nie je nutne lepší. Presnosť predpovedí jednotlivých modelov sa líši od odvetvia priemyslu, v závislosti od situácie v priemysle:

1. ak kapacitu a výkon možno ľahko zmeniť, Bertrandov model je lepší model konkurencie
2. ak kapacitu a výkon je ťažké prispôsobiť k meniacim sa podmienkam potom Cournotova konkurencia je všeobecne lepší model

Za určitých podmienok Cournotov model môže byť rozdelený na dve fázy modelu, kde v prvej fáze konkurujú objemom, a v druhom cenou. Avšak s rastom počtu firiem dáva Cournotov model rovnaký výsledok ako Bernardov model: trhová cena je tlačená na úroveň hraničných nákladov.

Monopolistická konkurencia

Ďalší dôležitý druh modelu, ktorý je potrebné uviesť, je koncept diferencovaného tovaru a monopolistická konkurencia, podľa priekopníkov Dixita a Stiglitza[10]. Pri Bertandovom a Cournotovom modeli firmy vyrábajú rovnaký tovar, čo znamená, že tovary sú navzájom dokonale nahraditeľné. Myšlienka diferencovaného tovaru alebo monopolistickej konkurencie znamená, že každá firma vyrába diferencovaný tovar s rozdielnymi charakteristikami. Naďalej síce existuje veľký počet malých výrobcov, ale každý z nich dodáva kvalitatívne odlišný, diferencovaný výrobok. Domácnosti sa rozhodnú, koľko týchto diferencovaných tovarov chcú kúpiť, a to podľa vlastných preferencií týkajúcich sa týchto tovarov a cien. Všetky firmy poznajú charakteristiky výrobkov ostatných firiem. Firmy sa musia rozhodnúť, za akú cenu by sa tovar mal predávať. Každý diferencovaný tovar vyrába monopol, keďže žiaden iný výrobca neposkytuje rovnaký výrobok, každý vyrába iba tovar s rozdielnymi charakteristikami. Pokles konkurencie medzi firmami ako dôsledok diferenciácie bude viesť k vyšším cenám v porovnaní so situáciou, pri ktorej všetky firmy vyrábajú rovnaký tovar. V takomto modeli sa daň podľa hodnoty úplne presúva na spotrebiteľa, ale nedôjde k rastu cien o viac, ako vzrástla sadzba dane.

[10] Dixit, A. K. and J. E. Stiglitz, 1977, Monopolistic competition and optimum product diversity, American Economic Review, 67, 297 – 308.

Záver

V prípade dokonalej konkurencie na trhu, dochádza pri DPH k menšiemu alebo plnému premietnutí do ceny, t.j. ceny vzrastú rovnako, ako vzrastie sadzba dane alebo ceny vzrastú menej, ako vzrastie sadzba dane. Stupeň daňového presunu závisí od funkcie dopytu a ponuky. Čím menej je dopyt elastický (pre danú schému ponuky), tým väčšie daňové bremeno znášajú spotrebitelia a naopak.

V prípade trhu s nedokonalou konkurenciou máme tri modely a to sú monopol, oligopol a monopolictická konkurencia.

Zmena DPH v podmienkach monopolu sa môže menej, plne alebo viac ako o samotná zmena DPH presunúť do cien. Keďže monopol maximalizuje svoj zisk, zmena výšky DPH posúva hranične náklady na výšku zmeny dane, čim sa mení cena a objemy výroby. Najčastejšie na zmeny DPH v prípade monopolu väčšou čiastkou doplácajú spotrebitelia, ale môže sa stať, že ekonomickú incindenciu budú znášať výrobcovia, keď sa nestihnú prispôsobiť.

V Bertrandovom modeli je výsledok rovnaký ako v modeli dokonalej konkurencie. V Cournotovom modeli výsledok závisí od funkcie výrobných nákladov, funkcie dopytu a od toho, ako firmy vnímajú konkurenciu a podobá sa na výsledky monopolu. Všetky stupne daňového presunu sú možné v tomto modeli.

V modeli monopolistickej konkurencie sa DPH v plnej miere presunie do cien ale nemôže sa nastať viac ako stopercentné premietnutie.

Použitá literatúra

Bertrand, J. (1883) Book review of theorie mathematique de la richesse sociale and of recherches sur les principles mathematiques de la theorie des richesses, Journal de Savants 67: 499–508.

Dixit, A. K. and J. E. Stiglitz, 1977, Monopolistic competition and optimum product diversity, American Economic Review, 67, 297 – 308.

Financie. Daňové incidencie. Dostupné na http://www.economicworld.eu/financie/verejne-financie/danove-incidencie.html

Fullerton, D. and G. E. Metcalf, 2002, Tax Incidence, in: Auerbach, A. J. and M. Feldstein (eds.), Handbook of Public Economics 4, Amsterdam, Elsevier, 1787 – 1872,

42. Cournot versus Bertrand Basics. Dostupné na http://www.youtube.com/watch?v=z5nq45zg9Wc

TRANSFEROVÉ OCEŇOVANIE – VŠEOBECNÉ PRINCÍPY A ANALÝZA POROVNATEĽNOSTI
TRANSFER PRICING – GENERAL PRINCIPALS AND COMPARABILITY ANALYSIS

[1]Linkayová Lucia

Kľúčové slová:
Analýza porovnateľnosti, pravidlo najlepšej ceny, porovnateľnosť, princíp nezávislosti, faktory analýzy porovnateľnosti,
Keywords:
Comparability analysis, best method rule, comparability, arm`s length principal, factors of comparability analysis

Abstrakt
A comparability analysis is one of the most important parts of transfer pricing and belongs to general principals and guidelines which are considered and applied when comes to setting the comparable price of the transfer. There are five most important factors which must be considered. These factors are analyses of functionality, contractual terms, risk, economical terms and identifying whether the object of the transaction is property or service. In OECD guideline to transfer pricing is described in chapter 3 where all the consideration, factors and steps are described.

Úvod
Transferové oceňovanie predstavuje veľmi komplexnú a širokú problematiku, ktorá tak ako každá iná problematika má svoje všeobecné princípy, pravidlá a postupy, ktoré ju upravujú. V zásade pri transferovom oceňovaní hovoríme vždy o týchto troch princípoch a pravidlách, a to: princíp nezávislosti, pravidlo najlepšej metódy a analýza porovnateľnosti.
Práve analýza porovnateľnosti ako jeden z aspektov, ktoré treba pri transferovom oceňovaní dodržiavať bude predmetom tohto príspevku. Táto analýza pozostáva s niekoľkých krokov, resp. okruhov na ktoré sa zameriava. Samotné vykonanie analýzy porovnateľnosti nie je ľahké a jej výsledky ovplyvňujú posúdenie transferu z hľadiska princípu nezávislosti. Teda slúži k správnemu určeniu a nastaveniu transferovej ceny a je považovaná za kľúčovú z tohto hľadiska. V rámci Smernice OECD je jej venovaná samostatná kapitola, t.j. kapitola č. 3 – Analýza porovnateľnosti.

Všeobecné princípy
Všeobecné princípy a nariadenia ovplyvňujú podstatu každej transakcie transferového oceňovania, a tým získavajú omnoho viac závažné a významné postavenie ako len postavenie procesných predpisov. Princípy a smernice vyžadujú od daňovníkov aplikáciu troch „základných“ štandardov a to:

1. Princíp nezávislosti,
2. Pravidlo najlepšej metódy,
3. Analýza porovnateľnosti.

[1] Ing. Linkayová Lucia,t. č. 0908 869 417, e-mail: linkayovalucia@gmail.com, školiteľ: doc. Ing. Gizela Lénártová, PhD., Katedra podnikových financií

Pravidlá transferového oceňovania sú založené na jednom hlavnom predpoklade, ktorým je, že daňovník jedná s druhou stranou na princípe nezávislého vzťahu v každej transakcií. Princíp nezávislosti je navrhnutý tak, aby zabezpečil, že daňovníkov príjem sa jasne odrazí aj na jeho daňovom priznaní.
Všeobecné princípy a smernice ohľadom transferového oceňovania vyžadujú od daňovníkov, aby najprv vykonali analýzu nezávislosti transakcií, a na základe výsledkov z tejto analýzy, aby potom vyselektovali vhodnú metódu transferového oceňovania. Chronológia tohto procesu je veľmi podstatná. Existujú tri komponenty analýzy nezávislosti, ktoré sú povinné:
1. Daňovník musí využívať najlepšiu metódu transferového oceňovania,
2. Daňovník musí vykonať analýzu porovnateľnosti,
3. Daňovník musí používať princíp nezávislosti k určeniu transferovej ceny.

Analýza porovnateľnosti je obzvlášť zaťažujúca. Vyžaduje si vykonanie analýzy piatich faktorov, ktorými sú:
1. Funkcie,
2. Zmluvné podmienky,
3. Riziko,
4. Ekonomické podmienky,
5. Vlastníctvo a služby.

Pravidlo najlepšej (najvhodnejšej) metódy:
Od daňovníka sa vyžaduje, aby vybral najvhodnejšiu metódu transferového oceňovania. Daňovník má možnosť písomne požiadať správcu dane o vydanie rozhodnutia o odsúhlasení použitia konkrétnej metódy. Rozhodnutie správcu dane o odsúhlasení metódy sa vydáva najviac na päť zdaňovacích období.
Princíp nezávislosti, z hľadiska teoretického predstavuje pohľad na rovnaké transakcie za rovnakých okolností nezávislého daňovníka. V skutočnosti však takýto stupeň jednotvárnosti a totožnosti je veľmi vzácny alebo vôbec neexistuje. Z praktického hľadiska je určenie a zistenie princípu nezávislosti založené na „porovnateľných transakciách“ za „porovnateľných okolností“, tam kde nie sú identické transakcie. Pravidlá rozpoznávajú a pojednávajú o nepresných porovnateľnostiach a presných porovnateľnostiach.
Stanoveným zámerom transferového oceňovania je dosiahnutie výsledkov nezávislého vzťahu zo skutočného zdaniteľného príjmu. Výsledok uplatnenia princípu nezávislého vzťahu vychádza z metódy, ktorá predstavuje najspoľahlivejšie meradlo. Jedna a iba jedna z potenciálnych metód transferového oceňovania je najlepšou metódou, ktorú možno použiť na ocenenie konkrétneho transferu. Existujú dva primárne faktory prostredníctvom, ktorých je možné určiť najspoľahlivejšie meradlo, a to:
- Stupeň porovnateľnosti medzi kontrolovanou transakciou a inou nekontrolovanou transakciou,
- Kvalita údajov a predpokladov (napr. ekonomické predpoklady), ktoré používajú daňovníci.

Porovnateľnosť
Všeobecné pravidlo porovnateľnosti opisuje ideu najlepšej metódy. Transakcie sú viac spoľahlivé a porovnateľné, ak je v nich málo rozdielov. Transakcie sa stávajú a teda sú menej spoľahlivé a porovnateľné, ak existuje medzi nimi mnoho rozdielov.

Údaje a predpoklady

Určenie, či použitá metóda transferového oceňovania je najspoľahlivejšie meradlo, závisí od troch aspektov, ktoré majú vplyv na údaje a predpoklady:

- Úplnosť a presnosť údajov,
- Spoľahlivosť určených predpokladov,
- Citlivosť výsledkov na údaje a stanovené predpoklady.

Pravidlo najlepšej metódy špecifikuje úplnosť údajov a presnosť, t.j. či dané údaje umožňujú daňovníkovi identifikovať a kvantifikovať faktory, ktoré ovplyvňujú výsledok pri použití, tej ktorej metódy. Údaje sú považované za kompletné a presné:

- ak sa podarí identifikovať rozdiely medzi kontrolovanými a nekontrolovanými transakciami,
- ak zabezpečí spoľahlivosť úprav, ktoré je potrebné vykonať v dôsledku týchto rozdielov.

Spoľahlivosť údajov závisí od správnosti daňovníkom určených a stanovených predpokladov. Všetky metódy transferového oceňovania závisia od určitých predpokladov, pričom tieto predpoklady môžu byť založené na ekonomických analýzach alebo iných stránkach. Ekonomické analýzy môžu určiť predpoklady, ako sú cenové rozdiely, ktoré sa porovnávajú s časovou hodnotou peňazí. Ostatné predpoklady môžu byť menej spoľahlivé.

Daňovníkova databáza môže predstavovať principiálny determinant pri výbere metódy transferového oceňovania. Nedostatky v databáze ovplyvňujú každú metódu transferového oceňovania iným spôsobom, čo vyvoláva nedostatky v použitých údajoch.

Analýza porovnateľnosti

Analýza porovnateľnosti používa komplexné analýzy na porovnanie transakcii v súvislosti so stanovením nezávislej ceny zodpovedajúcej princípu nezávislosti. Transakcia je hodnotená prostredníctvom porovnania výsledkov získaných zo závislej transakcie s výsledkami realizovanými nezávislými daňovníkmi zapojenými v porovnateľných transakciách za predpokladu porovnateľných okolnosti. Všetky faktory, ktoré by mohli ovplyvniť cenu alebo zisk musia byť zahrnuté v analýze porovnateľnosti. Predmetom analýzy porovnateľnosti sú – vlastnosti (charakteristiky) porovnávaného majetku alebo služby, funkcie (činnosti) vykonávané porovnávanými osobami, rozsah ich podnikateľských rizík, zmluvné podmienky, ekonomické prostredie trhu, obchodná stratégia jednotlivca a skupiny.

Z hľadiska analýzy porovnateľnosti sa v rámci regulácii berie do úvahy päť faktorov, a to:

1. Analýza funkčnosti,
2. Zmluvné podmienky,
3. Riziko,
4. Ekonomické podmienky,
5. Majetok, vlastníctvo alebo služba.

Tieto faktory nemajú rovnakú váhu. Niektoré metódy transferového oceňovania pripisujú väčšiu váhu určitému faktoru ako ostatné. Transakcia nemusí byť identická k tomu, aby bola považovaná za porovnateľnú. Na to aby daná transakcia mohla byť považovaná za porovnateľnú je postačujúce, aby bola „dostatočné podobná“. Transakcie s významnými rozdielmi môžu byť použité v prípade, že budú vykonané patričné úpravy, inak transakcia môže byť použitá, ale spoľahlivosť tejto transakcie je zredukovaná. Úpravy sa robia na nekontrolovanej transakcií a musia byť založené na jednom z týchto troch základov:

1. Komerčné praktiky,
2. Ekonomicky princípy,
3. Štatistické analýzy.

Analýzy funkčnosti

Analýza funkčnosti predstavuje prvý z piatich faktorov, ktoré určujú porovnateľnosť pri transferovom oceňovaní. Porovnáva funkčnosť vykonávanú spoločnosťou a iným účastníkom na určenie „stupňa porovnateľnosti“ medzi kontrolovanou a nekontrolovanou transakciou. Postoj/prístup tejto analýzy spočíva v určení dvoch faktoch analýzy funkčnosti:

1. Vykonané funkcie,
2. Použité funkcie, ktoré sú spojené s funkciami.

Analýza funkčnosti určuje vykonávané funkcie a pridružené zdroje využité pri týchto funkciách a zisteniach pre obe, t.j. pre kontrolované a pre nekontrolované transakcie. Pojem „využité zdroje“ prináleží podniknutým aktivitám alebo použitým aktívam, ako stroje a zariadenia, alebo použitie cenného nehmotného majetku.

Analýza funkčnosti identifikuje a porovnáva „ekonomicky významné aktivity“. Analýza funkcií zahŕňa v určení porovnateľnosti dvoch transakcií nasledujúce:

1. Veda a výskum,
2. Inžiniering a design produktu,
3. Výroba, produkcia a procesné inžinierstvo,
4. Zhotovenie, extrakcia a zmontovanie produktu,
5. Nákup a manažment materiálu,
6. Marketing a distribúcia, vrátane manažmentu zásob, administrácia záruk a reklamných aktivít,
7. Transportovanie a skladovanie,
8. Právne, účtovné poradenstvo, financie, kredit a zber, tréning a personalistika.

Všeobecný prístup k analýze funkčnosti spočíva v tom, že sa začína pri duševnom koncepte daňovníka, ktorý viedol k návrhu produktu a končí sa predajom produktu konečnému spotrebiteľovi. Fakty a okolnosti určujúce tento zoznam funkcií a pôvodný zoznam funkcií nie sú povinné.

Prístup k analýze funkcií môže byť realizovaný prostredníctvom spísania ekonomicky významných aktivít, kvantifikovaním týchto aktivít, a potom opakovaním procesov pre kontrolované entity. V niektorých situáciách by mala spoločnosť zvážiť prípravu oboch listov pre produkčné a predajné aktivity v porovnaní s požiadavkami na najlepšiu metódu transferového oceňovania.

Zmluvné podmienky

Druhá fáza analýzy porovnateľnosti vyžaduje, aby „významné zmluvné podmienky“ boli porovnané medzi zmluvnou a nezmluvnou transakciou „ktorá môže ovplyvniť výsledky“ dvoch transakcií. Zmluvné podmienky, ktoré sú potrebné pre túto analýzu transferové oceňovania môžu zahŕňať nasledujúce:

1. Spôsob úvahy zapojený daňovníkom alebo vyplatený daňovníkom,
2. Špecifikovaný objem predaja alebo nákupov,
3. Rozsah záruky poskytovanej predajcom alebo nákupcom,
4. Práva v prípade nehmotného majetku na aktualizácie, revízie alebo modifikácie,
5. Trvanie, ukončenie, znovu rokovanie ohľadom práv k relevantným licenciám, kontraktom alebo iným dohodám,
6. Zabezpečujúce transakcie alebo trvajúce obchodné vzťahy medzi kupujúcim a predajcom vrátane dohôd k pomocným a pridruženým službám,
7. Platobné podmienky a zvýšenie kreditu.

Úpravy transferovej ceny musia byť vykonané v prípade, že rozdiel medzi porovnávanými transakciami by mal významný vplyv na cenu. Dohody, ktoré sú v písomnej forme

a uzatvorené pred uskutočnením transakcie, budú rešpektované, ak podmienky sú „konzistentné s ekonomickou podstatou základných transakcií“.

Rizika

Tretia fáza analýzy porovnateľnosti požaduje porovnanie významných rizík, ktoré by mohli ovplyvniť ceny alebo zisky. Tieto riziká transferového oceňovania môžu zahŕňať nasledujúce:

- Trhové riziko, ktoré zahŕňa fluktuáciu nákladov, dopyt, cenovú politiku a úroveň zásob,
- Riziká vedy a výskumu, riziká spojené s úspechom alebo neúspechom pri investovaní do výskumu a vývoja (R&D),
- Finančné riziká, vrátane fluktuácie vo výmenných kurzoch zahraničných mien a fluktuácie v úrokových sadzbách,
- Kreditné a inkasné riziká,
- Riziko zodpovednosti za výrobok,
- Všeobecné obchodné riziká, riziká súvisiace s vlastníctvom nehnuteľnosti, strojov a zariadení.

Ústredným problémom v analýze rizík z hľadiska transferového oceňovania je určenie, ktorá zo zúčastnených strán bude znášať riziko. Vo všeobecnosti strana znášajúca riziko má nárok na náhradu (napr. výnosy alebo straty súvisiace s rizikom). Zmluvné podmienky určujú, ktorá zo zúčastnených strán bude znášať určité riziko, ak sú podmienky konzistentné s ekonomickou podstatou. Ekonomická podstata odkazuje na:

1. Daňovníkov spôsob/ štruktúru vedenia
2. Finančnú kapacitu umožňujúcu zvládnuť očakávané straty, ktoré vzniknú vo svetle predpokladu vzniku rizika.

Dodatočne, z hľadiska manažérskej alebo operačnej kontroly, oboje – riziko a kontrola aktivít, ktoré vedú ku vzniku príjmu alebo výdavku by mali byť posudzované spolu.

Ekonomické podmienky

Štvrtý aspekt analýzy porovnateľnosti sa zameriava na ekonomické podmienky, ktoré by mohli ovplyvniť transferové oceňovanie. Významné ekonomické podmienky ako podmienky, ktoré môžu ovplyvniť cenu alebo zisk, určujú stupeň porovnateľnosti medzi kontrolovanou a nekontrolovanou transakciou. Tieto faktory môžu zahŕňať napr.:

- Zemepisnú podobnosť trhov,
- Relatívna veľkosť každého trhu , rozsah ekonomického vývoja na každom trhu,
- Podiel na trhu výrobkov, nehnuteľnosti alebo služieb prenesených alebo poskytovaných,
- špecifické náklady faktorov produkcie a distribúcie,
- stupeň konkurencie na každom trhu pre výrobky a služby,
- ekonomické podmienky určitého odvetvia priemyslu, táto analýza životného cyklu sa zameriava na to, či trh sa nachádza vo fáze expanzie alebo vo fáze poklesu,
- alternatívy, ktoré sú reálne dostupné predajcom alebo kupujúcim.

Majetok alebo služby

Piaty fakt porovnateľnosti transferového oceňovania sa zameriava na porovnanie prevedeného majetku alebo prevedených služieb. Nehmotný majetok, ktorý je súčasťou majetku alebo služby musí byť vzatí do úvahy.

Princíp nezávislosti

Všeobecné princípy a smernice požadujú, aby princíp nezávislosti bol určený, bola vykonaná analýza porovnateľnosti a použitá musí byť najlepšia metóda pre ocenenie transferu. Smernica udáva tri možné postoje ako môže byť princíp nezávislosti určený:

- Existuje len jedna nezávislá hodnota, teda neexistuje žiadne rozpätie,
- Rozpätie nezávislosti sa aplikuje na porovnateľné transakcie,
- Transakcie nie sú celkom porovnateľné, a rozpätie princípu nezávislosti môže byť použité v prípade, ak výsledky sú skomolené.

V prípade, že ocenenie transferu nebude upravené v prípade, že ocenenie sa nachádza v rozpätí nezávislosti.

Typický proces analýzy porovnateľnosti je uvedený v kapitole č. 3 Smernice OECD. Tento proces v zásade pozostáva z týchto deviatich krokov. Pričom kroky možno medzi sebou operatívne zamieňať v závislosti od okolnosti daného konkrétneho prípadu. Dané kroky sú tieto:

1. Treba určiť obdobie – roky, za ktoré sa bude analýza vykonávať,
2. Je potrebné vykonať širokospektrálnu analýzu okolností prípadu, ktoré súvisia s kontrolovanou transakciou, ktorá je predmetom preverovania,
3. Funkčná analýza, výber vhodnej porovnateľnej nezávislej transakcie, resp. subjektu, výber najvhodnejšej metódy transferového oceňovania v závislosti od okolností daného prípadu, finančné indikátory využívané pri testovaní a významné faktory porovnateľnosti, ktoré je nevyhnutné brať do úvahy,
4. Preverenie existencie internej porovnateľnej nekontrolovanej transakcie,
5. V prípade, že neexistuje interná porovnateľná nekontrolovaná transakcia, je potrebné určiť dostupné zdroje informácií o externej porovnateľnej nekontrolovanej transakcie a posúdenie spoľahlivosti týchto zdrojov,
6. Výber najvhodnejšej metódy transferového oceňovania, vhodných finančných indikátorov,
7. Identifikácia potenciálnej porovnateľnej nekontrolovanej transakcie ako i určenie kľúčových charakteristík, ktoré musia byť splnené, aby daná transakcia bola považovaná za potenciálne porovnateľnú, a zároveň musia byť zohľadnené relevantné faktory porovnateľnosti so zreteľom na vybranú metódu,
8. Určenie prípadných úprav potrebných na zabezpečenie porovnateľnosti,
9. Správna interpretácia a následné použitie získaných údajov a preverenie súladu medzi nekontrolovanou transakciou a princípom nezávislosti.[2]

Záver

Ako bolo poukázané analýza porovnateľnosti má svoje opodstatnenie a význam. Z hľadiska určenia a nastavenia správnej transferovej ceny je považovaná za kľúčovú. Jej postavanie a význam v rámci transferového oceňovania potvrdzuje i fakt, že v Smernici OECD je jej venovaná samostatná kapitola v rámci, ktorej sú uvedené všetky faktory, ktoré vstupujú do tejto analýzy, ako i samotný postup jej vykonania. Jej súčasťou sú faktory, ktoré majú neopomenuteľný vplyv na tvorbu ceny transferu. Týmito faktormi sú funkčnosť, zmluvné

[2] Luknárová-Kulišová, Dalila. 2011. Aktuálne zmeny v Smernici o transferovom oceňovaní. In Daňový špeciál. ISSN 1338-2918, 2011, str. 26-27

podmienky, riziko, ekonomické podmienky a určenie, či predmetom transferu sú služba alebo vlastníctvo. Prostredníctvom skúmania týchto faktorov dochádza k určeniu ceny transferu a určeniu, či transakcia bola vykonaná v súlade s princípom nezávislosti. Teda, či podmienky, za ktorých sa transfer medzi závislými osobami uskutočnil zodpovedajú podmienkam, keby sa transfer uskutočnil medzi nezávislými subjektmi a teda cena transferu zodpovedá nezávislej cene.

Zoznam použitej literatúry:

Knižné zdroje:
Feinschreiber, Robert.*Transfer pricing methods – An applications Guide*
Časopisecké zdroje:
Luknárová-Kulišová, Dalila. 2010. Transferové oceňovanie v teórii a praxi. In Účtovníctvo – audítorstvo - daňovníctvo: v teórii a praxi. ISSN 1335-2024, 2010, roč. 18, č. 5, s. 177-182
Luknárová-Kulišová, Dalila. 2011. Aktuálne zmeny v Smernici o transferovom oceňovaní. In Daňový špeciál. ISSN 1338-2918, 2011, str. 26-27
Internetové zdroje:
www.drsr.sk
www.finance.gov.sk
www.jaspi.justice.gov.sk
Právne normy a legislatívna úprava:
Zákon 595/2003 Z. z. o dani z príjmu
Smernica OECD o transferovom oceňovaní pre nadnárodné spoločnosti a správu daní
Smernica o transferovom oceňovaní pre nadnárodné spoločnosti a správu daní, časť 1., 1997, Bratislava: Ministerstvo financií SR, roč. 31, č. 14, s. 549-551, 556-568

Slovenské klastrové iniciatívy
Slovak clusters initiatives

Veronika Littvová[1] Martin Križan[2]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
joint ventures initiatives, joint ventures history, clusters formation and development, typology

JEL Klasifikácia O16, O18, O25

ABSTRAKT
The current market environment has been defined by constant financial and global changes. It has been for organizations engaged in business activities increasingly difficult to adapt and remain competitive in this type of market environment. The target of this paper is to provide view over the formation of clusters situation in the Slovak republic with the focus on the current situation.

ÚVOD

Súčasné trhové prostredie je definované neustálymi finančnými a globálnymi zmenami. Pre organizácie vykonávajúce podnikateľskú činnosť, je stále náročnejšie prispôsobovať sa a udržať si svoju konkurencieschopnosť v takomto type trhového prostredia. Viaceré organizácie, ako samostatne hospodáriace jednotky, nie sú schopné čeliť nevýhodám alebo využiť pozitíva, ktoré so sebou globalizácia svetových trhov prináša. Proces globalizácie vyžaduje prijatie vysokoflexibilných inovačných riešení, ktoré predovšetkým malé a stredné podniky mnohokrát nie sú schopné zrealizovať. Jedna z možných stratégií, ktorej prijatím si organizácie môžu svoje konkurenčné výhody udržať je „stratégia kooperácie". prostredníctvom tvorby „klastra". Táto forma je jedným z riešení problémov, plynúcich z globálnych situácií.

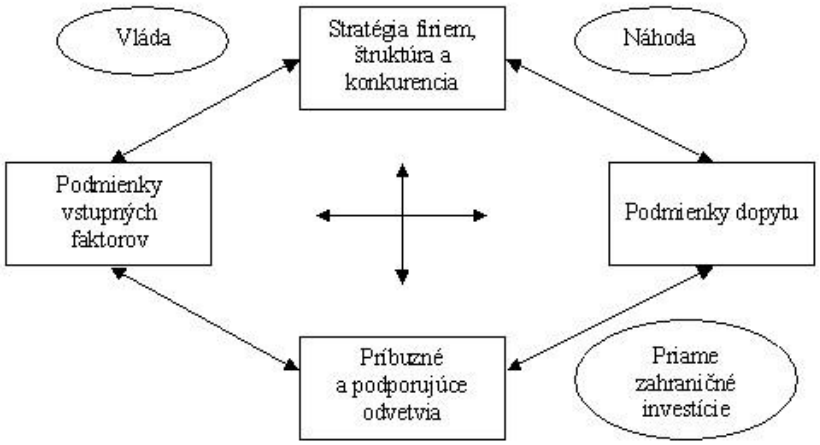
INICIATÍVY SPOLOČNÉHO PODNIKANIA

Už v roku 1890 britský cambridgeský ekonóm Alfred Marshall vo svojom diele „Princípy ekonómie" tvrdil, že „priemyselné odvetvia sú často miestne koncentrované a získavajú značné výhody z externalít, ako sú úspory z rozsahu a prelievanie[3], plynúce z týchto koncentrácií"[4]. Podľa Portera „klastrovanie"[5] je jedna z možností ako zlepšiť rast produktivity a tak zvýšiť ekonomický blahobyt. Vo svojej teórii Porter vychádzal z tzv. modelu diamantu konkurenčnej výhody, ktorý je zobrazený na obrázku 1. Podľa modelu sú pre úroveň konkurencieschopnosti dôležité štyri skupiny faktorov:

1. stratégia a štruktúra podnikov a intenzita domácej konkurencie
2. podmienky dopytu[6]
3. príbuzné a podporujúce odvetvia[7]
4. podmienky vstupných faktorov

[1] Veronika Littvová, Ing.,PhD. veronika.littvova@euba.sk, EUBA – FPM – KPH, Dolnozemská cesta 1/B, Bratislava.
[2] Martin Križan, Ing.,PhD. krizanmartin1@gmail.com, EUBA – FPM – KPH, Dolnozemská cesta 1/B, Bratislava.
[3] takzvané „splillovers"
[4] vlastný preklad podľa MARSHALL, A. Principles of Economics, London: Macmillan and Co., Ltd. 8th edition p. 53. dostupnej na http://www.econlib.org/library/Marshall/marP.html
[5] pozn.: tzn. spájanie podnikov do klastrov
[6] pozn.: napr. veľkosť a náročnosť trhu
[7] pozn.: napr. elektronický priemysel ako dodávateľ automobilového priemyslu

Obrázok 1 Porterov diamant konkurenčnej výhody



Zdroj: SKOKAN, K. 2004. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*, Ostrava: Repronis,2004. s. 70

Pojem „klaster“[8] označuje „zoskupenie podnikov, pridružených organizácií a inštitúcií, ktoré majú spoločné záujmy, spolupracujú a snažia sa o zvýšenie konkurencieschopnosti a o spoločné prekonávanie svojich obmedzení.“[9]. Klaster združuje:

- „výrobné spoločnosti,
- školy,
- vedecké pracoviská,
- organizácie pôsobiace na trhu práce.“[10]

Teda môžeme tvrdiť, že koncepcia tvorby klastrov[11] nie je novodobá. Spoločný marketing klastrov sa orientuje najmä na prezentovanie organizácií napr. v zahraničí, čo by si samostatne malé spoločnosti nemohli dovoliť. Všeobecným zmyslom klastrov je využívanie výsledkov výskumu, vývoja nových technológií a inovácií, dosiahnutie úspor nákladov z rozsahu, zvyšovanie vzdelanosti zamestnancov, sledovanie trendov, vyhľadávanie nových podnikateľských príležitostí a možností prenikania na zahraničné trhy. Európska komisia definuje klastre ako skupinu nezávislých firiem a pridružených inštitúcií, ktoré[12]:

- spolupracujú a súťažia,
- sú miestne koncentrované v jednom alebo niekoľkých regiónoch, aj keď tieto klastre môžu mať globálny rozsah,
- sú špecializované v konkrétnom priemyslovom odvetví previazanom spoločnými technológiami a schopnosťami,
- sú buď znalostné alebo tradičné.

SÚČASNOSŤ SPOLOČNÉHO PODNIKANIA

8 pozn.: klaster, z angl. cluster znamená hrozno, trs. Vlastný preklad podľa The free dictionary. Clusters . [online]. [Cit. 05.02.2011]. Dostupné na internete: < http://www.thefreedictionary.com/ >

9 vlastná definícia podľa Vedomomostná spoločnosť. Slovník pojmov [online]. [Cit. 05.02.2011]. Dostupné na internete: <http://vedomostnaspolocnost.vlada.gov.sk/4759/slovnik-pojmov.php >

10 BUČEK, M. Klastre a regionálne bariéry podnikania v SR. Slovenská ekonomická knižnica EU v Bratislave In: *2nd Central European Conference in Regional Science* : Nový Smokovec - High Tatras, October 10th - 13th, 2007 : conference proceedings. - S. 111-115.

11 pozn.: problematika histórie klastrov spracovaná podľa Strategy+Business. Press room. [online]. [Cit. 30.05.2011]. Dostupné na internete: <http://www.strategy-business.com/press/16635507/20041>

12 spracované podľa Enterprise Europe Network. Clusters . Klastre európskych inovácií a konkurencieschopnosti pod radarom [online]. [Cit. 30.05.2011]. Dostupné na internete: <http://www.enterprise-europe-network.sk/articles.php?tid=111&lang=sk>

V podmienkach globalizácie dochádza ku kumulácii ekonomickej moci v podobe vzniku veľkých organizácií aj prostredníctvom zvyšujúceho sa počtu akvizícií a fúzií. Okrem nich na trhu pôsobí veľké množstvo malých a stredných podnikov, ktorých organizačné usporiadanie je neporovnateľne jednoduchšie. Popri individuálnych podnikateľských aktivitách sa dostáva do popredia spoločné podnikanie**.** Je založené na vzájomnej spolupráci podnikov, pričom sa ich spolupráca vyznačuje rôznym stupňom vzájomnej integrácie. Dôvodom je rastúci tlak konkurencie a nevyhnutnosť špecializácie a kooperácie medzi podnikateľskými subjektmi. Spoločný obchod, sieťové podnikanie a kapitálové prepojenie spoločností tvoria tri základné formy spoločného podnikania, ktorých základné charakteristiky[13] prezentuje tabuľka 1.

Tabuľka 1 Formy a charakteristiky spoločného podnikania

SPOLOČNÉ PODNIKANIE	
FORMY	**CHARAKTERISTIKA**
Spoločný obchod	▪ relatívne jednoduché väzby ▪ väčšinou nedochádza ku vzniku skutočnej závislosti medzi obchodnými partnermi.
Sieťové podnikanie	▪ zvyšovanie konkurenčnej schopnosti prostredníctvom: ▪ znižovania nákladov pri uzatváraní transakcií, ▪ znižovania výrobných nákladov, ▪ rozširovania prístupu k moderným technológiám, informáciám, spoločného vytvárania nových informačných databáz, rýchlejšieho zavádzania noviniek, ▪ získavanie možnosti vstupovať na nové trhy, ▪ rozdeľovanie rizika medzi členmi siete. ▪ riadenie je založené na decentralizácii rozhodovacej moci a neustálej výmene informácií.
Sieťové podnikanie v rámci EU	▪ siete lokálneho resp. regionálneho charakteru: ▪ väčšia tesnosť neformálnych vzťahov ▪ väzba na konkrétne podmienky a rysy daného prostredia. ▪ čím je táto väzba silnejšia, tým viac je posilňovaný potenciál takýchto sietí, ale i daného regionálneho prostredia ▪ siete tvorené veľkým podnikom a naň napojenými malými a strednými podnikmi: ▪ napr. priemyselné klastre alebo franchisingové reťazce. ▪ môžu mať formálnu aj neformálnu podobu, spolupráca subjektov v sieti môže byť všeobecná alebo špecializovaná
Kapitálové prepojenie spoločností	▪ založené na zvýšenom pohybe kapitálu ▪ najčastejšie prostredníctvom priamych zahraničných investícií, ktoré sa stávajú súčasťou spoločne zakladaných podnikov alebo vznikajúcich nadnárodných spoločností a konzorcií

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa MARKOVÁ, V. 2003 *Malé a stredné podnikanie v Slovenskej republike*. Banská Bystrica : EF UMB, 2003. s. 76. a LESÁKOVÁ, Ľ. 2007 Malé a stredné podniky v novom prostredí globálnej Ekonomiky. In.: *Zborník vedeckých príspevkov z riešenia výskumného projektu VEGA 1/2612/05.* Prejavy globalizácie v sektore malých a stredných podnikov. Banská Bystrica : EF UMB, 2007. s. 43 – 45.

Súčasná svetová ekonomická a hospodárska kríza ovplyvňuje aj Slovensko a slovenskú ekonomiku. Klastrový prístup našiel široké uplatnenie v zahraničí a koncept klastrov je v súčasnej dobe uznávaný a považuje sa za významný rozvojový prvok v štruktúrach národných

[13] spracované podľa MARKOVÁ, V. 2003 *Malé a stredné podnikanie v Slovenskej republike*. Banská Bystrica : EF UMB, 2003. s. 76. a LESÁKOVÁ, Ľ. 2007 Malé a stredné podniky v novom prostredí globálnej Ekonomiky. In.: Zborník *vedeckých príspevkov z riešenia výskumného projektu VEGA 1/2612/05.* Prejavy globalizácie v sektore malých a stredných podnikov.Banská Bystrica : EF UMB, 2007. s. 43 – 45.

ekonomík pričom aj EÚ významne podporuje tieto snahy. Krajiny V4 s výnimkou Slovenska majú vytvorené podporné mechanizmy na vznik, rozvoj a podporu klastrov. Slovensko do súčasnosti nemá vytvorené podporné mechanizmy avšak aj napriek tomu došlo k spontánnemu vzniku rôznych typov klastrov s cieľom rozvoja vybraných priemyselných sektorov. Významnými aktérmi pri vzniku klastrov boli VÚC, ktoré vznik významne podporili a stali sa donormi ich počiatočného rozbehu. Vzniknuté klastre preukázali svoju životaschopnosť v podmienkach reálneho trhu a postupne začínajú rozbiehať svoje aktivity. Zoznam technologických klastrov a klastrov cestovného ruchu je znázornený v tabuľke

Tabuľka 2 Technologické klastre a klastre cestovného ruchu na Slovensku

Technologické klastre	Klastre cestovného ruchu
Klaster cestovného ruchu – západné Slovensko. Klaster LIPTOV – združenie cestovného ruchu, Žilinský kraj, Klaster ORAVA – združenie cestovného ruchu, Žilinský kraj, Klaster TURIEC – združenie cestovného ruchu, Žilinský kraj, Združenie cestovného ruchu Balnea Cluster, Banskobystrický kraj	Klaster cestovného ruchu – západné Slovensko. Klaster LIPTOV – združenie cestovného ruchu, Žilinský kraj, Klaster ORAVA – združenie cestovného ruchu, Žilinský kraj, Klaster TURIEC – združenie cestovného ruchu, Žilinský kraj, Združenie cestovného ruchu Balnea Cluster, Banskobystrický kraj

Zdroj: vlastné spracovanie podľa http://www.siea.sk/klastre-na-slovensku/c-242/klastrove-iniciativy-posobiace-na-slovensku/

TVORBA A BUDOVANIE KLASTROV

Pre vytvorenie klastra sa na začiatku využíva intuitívny ale aj jasne štruktúrovaný prístup. Oblasti, ktorým je nutné sa venovať sú[14]:

1. počiatočná analýza klastra,
2. ľudia zapojení do aktivít,
    a. facilitátor,
    b. líder,
    c. manažér klastra,
3. financovanie klastra.

1. Počiatočná analýza klastra

Cieľom analýzy je zistiť, ako odvetvie vyzerá. Pre pochopenie jeho funkčnosti a dynamiky sú potrebné štatistické údaje a zisťovanie priamo vo firmách. Základom je zostavenie mapy odvetvia s určením rozsahu, kam odvetvie resp. klaster zasahuje. Zostavenie mapy klastra sa odvíja od štatistickej analýzy, pochopenia dynamiky dodávateľského reťazca daného priemyslu a od diskusií s firmami. Zámerom mapy klastra je identifikovať a poukázať na:

- významné a dôležité obchodné a dodávateľsko-odberateľské väzby medzi rôznymi odvetviami v klastri,
- medzery v klastri, ktoré môžu byť zaplnené domácimi či zahraničnými investíciami,
- príležitosti, ktoré môžu posilniť dodávateľské väzby a pridanú hodnotu na základe hlbšej spolupráce,

[14] spracované podľa KIESE, M.2008. *Cluster approaches to Local Economic Development: Conceptual Remarks and case studies from Lower Saxony,* Germany, in Blien, U., Maier, G., The Economic of regional clusters: Network, Technolodgy and Policy, Edward Elgar.

- rozsah, kam klaster svojimi aktivitami zasahuje.

2. Určenie facilitátora, lídra a manažéra klastra

Aktivity, ktoré sa realizujú pri práci s klastrom sú dlhodobé a zaväzujúce. Proces prípravy, realizácie klastra a zabezpečenie jeho chodu ovplyvňujú viaceré osoby, ktoré môžu byť nápomocné aktivitám klastra. V zásade to však hlavne sú:

Facilitátor klastra

Klastre sú dlhodobou záležitosťou a v prvej fáze realizácie klastrov základnú úlohu zohráva facilitátor klastra. Je to neutrálny moderátor, ktorý nesie zodpovednosť za aktívne rozvíjanie klastra v počiatočnej fáze a za zabezpečovanie dlhodobého zlepšovania klastrových iniciatív. Dôležité je vytvorenie prostredia dôvery medzi zúčastnenými. Facilitátor vedie proces zakladania a budovania klastra od prvotnej myšlienky a postupne svoju rolu opúšťa.

Významní hráči klastra- lídri

Okrem facilitátora môžu byť celému procesu klastrovej iniciatívy nápomocní odborníci a manažéri z významných firiem. Ide predovšetkým o firmy, ktoré dosahujú dobré výsledky alebo ktorých riaditeľ má vhodné osobnostné vlastnosti.

Manažér klastra

Keď sa aktivity úspešne rozbiehajú, tak dôležitým sa stáva manažér klastra. Jeho činnosť sa začína pred alebo tesne po založení klastrovej iniciatívy. Riadi aktivity klastra a zaisťuje plnenie podnikateľského plánu. Nevystupuje však ako nadriadený, ale ako partner.

3. Financovanie klastra

Klastrové iniciatívy sú financované z verejných i súkromných zdrojov. Verejný sektor podporuje klastrové iniciatívy, keď vidí v klastroch nástroj k rozvoju regiónu. Na financovanie sa využívajú prostriedky zo štrukturálnych fondov, regionálnych i štátnych rozpočtov.

Typológia klastrov

Klastre existujú v rôznych podobách a rozsahu. Postupne sa vyvinuli nasledovné typy klastrov[15], ktorých základná charakteristika sa nachádza v tabuľke 2.

Tabuľka 3 Základná typológia klastrov

TYP	CHARAKTERISTIKA
Vertikálny výrobný reťazec	▪ základ tvoria etapy výrobného reťazca, ktoré na seba vzájomne nadväzujú ▪ reťazec od dodávateľa až po zákazníka je možné vymedziť prostredníctvom analýzy vstupov a výstupov
Zoskupenie prepojených odvetví	▪ predstavuje veľké zoskupenia prepojených odvetví, ktoré sú súčasne aj úspešnými vývozcami ▪ základ sú štyri úrovne súvisiacich odvetví alebo skupín podnikov[16] ▪ takto definované klastre možno používať pre analýzu národných ekonomík[17]
Regionálny klaster	▪ predstavuje zoskupenie prepojených odvetví v rámci určitého regiónu,

[15] vlastný preklad a spracovanie podľa OECD. Information. [online]. [Cit. 30.05.2010]. Dostupné na internete: <http://www.oecd.org/dataoecd/53/25/38678677.pdf > a SKOKAN, K. 2004. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji.* Ostrava: REPRONIS, 2004. s.106.

[16] pozn.: a tie sú výroba finálnych výrobkov, zariadení pre výrobu, špeciálne vstupy do výroby a nadväzujúce služby pre výrobu

[17] pozn.: kedy prekračujú hranice jednotlivých štátov

	ktoré sú konkurencieschopné na svetových trhoch
Priemyselná zóna	▪ prezentuje miesto koncentrácie malých a stredných podnikov, ktoré sa špecializujú na jednotlivé etapy výrobného procesu ▪ podniky bývajú často závislé na veľkých firmách
Siete podnikov	▪ tvoria špecifickú formu vzťahov medzi ekonomickými partnermi, ktorá nie je založená na trhoch alebo hierarchiách, ale na vzájomnej závislosti ▪ nemusia byť koncentrované geograficky, ale ak sú, je to pre ne výhoda
Inovačné prostredie	▪ reprezentuje vysoko koncentrované odvetvie typu high-tech so zvláštnou synergiou ekonomických a inštitucionálnych faktorov vytvárajúcich inovačné prostredie ▪ vyznačuje sa vysokou rýchlosťou šírenia znalostí

Zdroj: vlastný preklad a spracovanie podľa OECD. Information. [online]. [Cit. 30.05.2010]. Dostupné na internete: < http://www.oecd.org/dataoecd/53/25/38678677.pdf > a SKOKAN, K. 2004. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Ostrava: REPRONIS, 2004. s.106.

Stály technický a technologický rozvoj, ako aj zmeny na trhu sú zdrojom vzniku nových odvetví, vytvárania nových väzieb. Regulačné zásahy v oblastiach ako sú telekomunikácie alebo doprava v značnom rozsahu prispievajú k zmenám hraníc klastrov. Podľa etapy vývoja[18], v ktorej sa klastre nachádzajú rozlišujeme typy, zobrazené v tabuľke 3.

Tabuľka 4 Typológia klastrov podľa etapy vývoja

TYP	CHARAKTERISTIKA
fungujúce	▪ už boli identifikované a ich členovia spolupracujú a spolu produkujú viac, ako by bola produkcia bez spolupráce
latentné	▪ predstavujú príležitosti, ktoré neboli doposiaľ využívané
potenciálne	▪ majú určité podmienky pre existenciu, ale chýbajú im niektoré vstupy a faktory na vznik a rozvoj

Zdroj: vlastné spracovanie podľa SKOKAN, K. 2004. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji.* Ostrava: Repronis, 2004. 114-111.

Delenie klastrov v závislosti od väzieb s okolím je vypracované v tabuľke 4[19].

Tabuľka 5 Typológia klastra v závislosti od väzieb s okolím

TYP	CHARAKTERISTIKA
Klastre založené na hodnotovom reťazci	▪ vytvárajú sa v rámci sietí dodávateľských väzieb. Napríklad automobilový klaster je zvyčajne vybudovaný okolo hodnotového reťazca spojujúceho výrobcov automobilov s jeho dodávateľmi a môže byť ďalej spojený s výrobcami špecializovaných priemyselných zariadení, elektroniky, plastov, textílií atď.
Klastre založené na kompetenciách	▪ sústreďujú sa na isté špecifické kompetencie, napr. výskumné, vzdelávacie schopnosti. Nejedná sa o kľúčové dodávateľské väzby v rámci daného sektoru, ale o aplikáciu samotných znalostí. Príkladom takého klastra môžu byť informačné a komunikačné technológie, pričom geografická koncentrácia firiem zapojených do klastra môže byť síce zrejmá, ale vytvorený nie je na základe hodnotového reťazca, skôr sa zameriava na potrebné znalosti a kompetencie.

[18] vlastné spracovanie podľa SKOKAN, K. 2004. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji.* Ostrava: Repronis, 2004. 114-111.

[19] spracované podľa Czech Invest. Klastry. [online]. [Cit. 25.1.2011]. Dostupné na internete: <http://www.czechinvest.org/klastry >

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Czech Invest. Klastry. [online]. [Cit. 25.1.2011]. Dostupné na internete: <http://www.czechinvest.org/klastry >

Fungovanie klastrov

Úspech klastra vo veľkej miere závisí od medziľudských vzťahov, ktoré sa vytvárajú medzi účastníkmi klastra. Proces vytvárania klastrov si vyžaduje medziľudský kontakt a angažovanosť celej komunity v procese vytvárania nových väzieb medzi komunitami, podnikmi a vládou. Klastre sú podľa skúseností z krajín, ktoré s ich rozvojom majú dlhodobé skúsenosti, vhodným prístupom pre získanie a udržanie ťažko kopírovateľnej konkurenčnej výhody[20]. Klastre sa nevytvárajú, vznikajú prirodzene. Vhodnou podporou zo strany verejnej sféry sa tento prirodzený vývoj dá urýchliť. Aktivity však musia vznikať v organizáciách a na ich podnet. Umelo vytvorené klastrové iniciatívy, nie sú životaschopné. Vytvorenie fungujúcej klastrovej iniciatívy je otázkou 8 mesiacov až 1,5 roku intenzívnej práce[21]. Klastre sú veľmi vhodným nástrojom rozvoja, hlavne v postkomunistických krajinách. Princípom klastra je hľadanie spoločného záujmu a konsenzu. Fungovanie klastrov predstavuje rozvoj nasledujúcich oblastí[22]:

1. Rozvoj konkurenčnej výhody

Konkurenčná výhoda závisí na spojitosti celého diamantu[23]. Podnikateľské vzťahy a spoločenské siete vo vnútri klastra sú dôležitým spojivom, ktorý drží systém pohromade.

2. Vytváranie siete a spolupráce

Základom pre rozvoj a fungovanie klastrov sú vzťahy medzi priemyslom, akademickou sférou a dodávateľskými reťazcami. Zdokonaľovanie týchto reťazcov napomáha k znižovaniu nákladov. Úspešné klastre rozvíjajú spoločenské a sociálne normy chovania, ktoré sú založené na dôvere a otvorenosti. Spolupráca môže mať rôzne stupne, ako napríklad spoločné projekty, uzatváranie subdodávateľských zmlúv s miestnymi firmami, spolupráca na výskume a vývoji, spoločný marketing a pod.

3. Spolupráca a konkurencia

Spolupráca musí byť kombinovaná s udržaním rivality a súťaže. Nie všetky organizácie spolupracujú v rovnakej miere. Často sa objavuje nepriama spolupráca prostredníctvom obchodných a priemyselných asociácií[24].

4. Zdroje inovácií

Na to, aby sa klastre neustále rozvíjali, je nutný proces nepretržitých zmien s postupným objavovaním a nachádzaním nových priemyselných odvetví vo vnútri klastra. To umožňuje klastrom neustále diverzifikovať, získavať nové trhy, pričom si udržujú špecializáciu.

5. Udržanie hybnej sily

Založenie klastra umožňuje regionálny rozvoj a rast. Klastre najčastejšie strácajú schopnosť inovácií, zmien alebo diverzifikácie v dôsledku ovládnutia vnútra klastra jednou alebo dvoma veľkými spoločnosťami. V tomto prípade dochádza k obmedzeniu konkurencie a rivality.

---

[20] pozn.: Dnes nie je zložité skopírovať postupy, procesy, napodobiť výrobky. Je však veľmi zložité napodobiť či skopírovať tvorivú atmosféru, silné väzby a dôveru, ktorá v klastroch panuje.

[21] pozn.: informácia získaná z Cluster navigators. Development process [online]. [Cit. 25.1.2011]. Dostupné na internete: <http://clusternavigators.com/content/view/29/52/ >

[22] spracované podľa Czech Invest. Klastry. [online]. [Cit. 25.1.2011]. Dostupné na internete: <http://www.czechinvest.org/klastry >

[23] pozn.: Porterov diamant konkurenčnej výhody

[24] pozn.: Toto je dôležité napr. pre zabezpečenie poskytovania príslušných služieb a infraštruktúry (napr. školiaci systém, univerzitný výskum), čo prospieva celému klastru, aj konkurujúcim, teda nespolupracujúcim firmám.

Záver

Založenie formálnej klastrovej iniciatívy vedie často tiež k spomaleniu vnútornej dynamiky, ktorá bola medzi podnikmi vybudovaná. Pre rozvoj klastra a vznik a rozvoj klastrovej iniciatívy musia existovať vhodné podmienky. Základnou podmienkou je dostatočné množstvo spoločností, ktoré sú sami inovatívne a konkurencieschopné. Bez prítomnosti podnikov žiaden klaster a ani klastrová iniciatíva neexistuje. Snaha niektorých regiónov a štátov o vytvorenie silného klastra v moderných odvetviach bez zázemia a zohľadnenia reálnej situácie väčšinou končí neúspechom, aj napriek veľkým finančným injekciám. Je nutné stavať na tom, čo v regióne reálne existuje. Rast klastra nie je zaručený a stáva sa, že klastru hrozí prepad. Vedenie klastra a príslušné politiky ho musia pred týmto nebezpečenstvom chrániť. Niektoré klastre zlyhajú pri vytváraní alternatívnych zdrojov konkurenčnej výhody, stratia schopnosť inovácie, zmien, diverzifikácie, nemajú príslušné rozpoznanie či pochopenie toho, čo sa deje v konkurenčných klastroch, prijímajú a očakávajú riešenia od iných a zablokujú sa voči iným – moderným technológiám alebo novým spôsobom fungovania. V súčasnosti sa rozbieha projekt ClusterCOOP. Jeho cieľom je vytvoriť a zlepšiť podmienky vzájomnej spolupráce klastrov v krajinách strednej a východnej Európy. Zameriava sa na pomoc klastrom lepšie využívať ich inovačné kapacity, ako aj na zvyšovanie ich konkurencieschopnosti, aby mohli v dlhodobom horizonte efektívne spolupracovať a tým si zlepšiť svoje postavenie v stredoeurópskom regióne a v Európskom hospodárskom priestore.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Knižné publikácie

1. MAJDÚCHOVÁ, H., NEUMANNOVÁ, A. 2008. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. Bratislava: Iura Edition, 2008. ISBN 978-80-8078-200-9.
2. MAJTÁN, Š. a kol.2005. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Sprint, 2005. ISBN 80-89085-46-6.
3. MARKOVÁ, V. 2003 *Malé a stredné podnikanie v Slovenskej republike*. Banská Bystrica: Bratia Sabovci, 2003. ISBN 80-8055-816-7.
4. SKOKAN, K. 2004. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*, Ostrava: REPRONIS, 2004. ISBN 80-7329-059-6.

Časopisy, zborníky

5. DOUGLAS Lambert , James R. Stock Lisa Ellram.: Logisitka. In: *Business books*, CP Books a.s Brno 2005. ISBN 80-251-0527-X.
6. JOHANSSON, M. 2007.Stimulation of renewable energy markets through the establishment ofregional clusters. In: *Green Energy Clusters Project*. KanEnergy Sweden AB, 2007
7. KIESE, M.2008. Cluster approaches to Local Economic Development: Conceptual Remarks and case studies from Lower Saxony, Germany, in Blien, U., Maier, G., The Economic of regional clusters: Network, Technolodgy and Policy, Edward Elgar.
8. LESÁKOVÁ, Ľ. 2007 Malé a stredné podniky v novom prostredí globálnej Ekonomiky. In.: *Zborník vedeckých príspevkov z riešenia výskumného projektuVEGA 1/2612/05*. Prejavy globalizácie v sektore malých a stredných podnikov.Banská Bystrica : EF UMB, 2007, ISBN 978-80-8083-532-3
9. ZAUŠKOVÁ, A. – LOUČANOVÁ, E.: Úloha klastrov v globálnej trhovej ekonomike. In. *Globalizácia a jej sociálno-ekonomické dôsledky 2005: II.časť*: Zborník z medzinárodnej konferencie, Rajecké Teplice. Žilina: EDIS, 2005, s.257-260. ISBN 80-8070-464-3.

Internetové zdroje

10. Library of economics libery. Articles. [online]. [Cit. 05.02.2011]. Dostupné na internete: <http://www.econlib.org/ >
využité učebnice:
MARSHALL, A. Principles of Economics, London: Macmillan and Co., Ltd. 8th edition
SMITH, A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, London: Methuen and Co., Ltd. 5th edition.
11. DTI. Clusters home. [online]. [Cit. 13.05. 2010]. Dostupné na internete: <www.dti.gov.uk/clusters>
12. Eurlex. Prístup k právu Európskej Únie. [online]. [Cit. 07.11.2010]. Dostupné na internete: <http://eur-lex.europa.eu/>
13. Pro Inno Europe. Innovation policy in EU. [online]. [Cit. 15.10.2011]. Dostupné na internete: <http://www.proinno-europe.eu/>
14. Pro Inno Europe. Innovation policy in EU. [online]. [Cit. 15.10.2011]. Dostupné na internete: <http://www.proinno-europe.eu/>
15. Etrend. Aktuálne . [online]. [Cit. 05.02.2011]. Dostupné na internete: <http://www.etrend.sk/>
16. Slovník pojmov [online]. [Cit. 05.02.2011]. Dostupné na internete: <http://vedomostnaspolocnost.vlada.gov.sk/4759/slovnik-pojmov.php >
17. Czech Invest. Klastry. [online]. [Cit. 25.1.2011]. Dostupné na internete: <http://www.czechinvest.org/klastry >
18. Enterprise Europe Network. Clusters . Klastre európskych inovácií a konkurencieschopnosti pod radarom [online]. [Cit. 30.05.2011]. Dostupné na internete: <http://www.enterprise-europe-network.sk/articles.php?tid=111&lang=sk>
19. Strategy+Business. Press room. [online]. [Cit. 30.05.2011]. Dostupné na internete: <http://www.strategy-business.com/press/16635507/20041>
20. OECD. Information. [online]. [Cit. 30.05.2010]. Dostupné na internete: <http://www.oecd.org/dataoecd/53/25/38678677.pdf >
21. Cluster navigators. Development process [online]. [Cit. 25.1.2011]. Dostupné na internete: <http://clusternavigators.com/content/view/29/52/ >

TRANSAKČNÉ A TRANSFORMAČNÉ VODCOVSTVO

TRANSACTIONAL AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP

Ivana Ljudvigová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
leader, transactional leadership, transformational leadership, influence, vision, trust, inspire, followers

ABSTRAKT
Transactional leadership refers to the bulk of leadership models, which focus on the exchanges that occur between leaders and their followers. In contrast to transactional leadership, transformational leadership is the process whereby a person engages with others and creates a connection that raises the level of motivation and morality in both the leader and the follower. One of the current and most popular approaches to leadership is the transformational approach. Transformational leadership is concerned with the process of how certain leaders are able to inspire followers to accomplish great things. This approach stresses that leaders need to understand and adapt to the needs and motives of followers. In contrast, „pseudotransformational" leaders are self-consumed, exploitive, and power oriented, with warped moral values.

JEL Klasifikácia
M20, M21, M29

ÚVOD

Jedným z najaktuálnejších a najpopulárnejších prístupov k vodcovstvu, ktorý vzbudzuje pozornosť mnohých odborníkov od začiatku 80. rokov 20. storočia, je transformačný prístup. Obsahová analýza článkov publikovaných na tému vodcovstva ukázala, že každý tretí zo všetkých výskumov bol zameraný práve na transformačné alebo charizmatické vodcovstvo.[2] Transformačné vodcovstvo je súčasťou" nového vodcovstva" („new leadership"), ktoré venuje viac pozornosti emocionálnym elementom vodcovstva. Ústredným pojmom sa stáva charizma, sila osobnosti vodcu, ktorý dokáže strhnúť ostatných pre svoju víziu. Popularita transformačného vodcovstva súvisí najmä s jeho dôrazom na vnútornú motiváciu a rozvíjanie nasledovníkov. Taktiež sa prispôsobuje potrebám všadeprítomnej tímovej práce a tímov, ktoré je potrebné viesť a inšpirovať tak, aby uspeli v dnešných neistých a turbulentných časoch.

TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ TRANSAKČNÉHO A TRANSFORMAČNÉHO VODCOVSTVA

Pojem „transformačné vodcovstvo" použil prvý krát v roku 1973 Downton, ktorý sa snažil o vysvetlenie rozdielov medzi revolucionárskymi, rebelujúcimi, reformujúcimi a priemernými vodcami.[3] Začiatky skúmania transformačného vodcovstva ako dôležitého

[1] Ing. Ivana Ljudvigová, PhD., e-mail: ivana.ljudvigova@euba.sk
[2] LOWE, K. B. - GARDNER, W. L. Ten years of the Leadership Quarterly: Contributions and challenges for the future. *Leadership Quarterly*, 2001, č. 11, s. 459-514.
[3] AVOLIO, B. J. - BASS, B. M. 2004. *Multifactor leadership questionnaire*. Third edition. Mind Garden, Inc. 2004.

konceptu vodcovstva sa však začali prácou politického sociológa Jamesa McGregora Burnsa nazvanou „Leadership“ v roku 1978.[4] V tejto práci sa Burns pokúšal popísať typy vodcovstva a nasledovníctva. Burns rozlišuje výnimočných lídrov, ktorí sú schopní zmeniť jednotlivcov, skupiny, organizácie, či národy (transformačné vodcovstvo) od bežných lídrov, ktorí len udržujú status quo v organizácii (transakčné vodcovstvo). Transakčné a transformačné vodcovstvo považuje Burns za krajné póly kontinua vodcovstva.[5]

Bernard, Bass, Bruce a Avolio ďalej rozvíjali Burnsove myšlienky a čoskoro empirické výskumy ukázali, že spomínané dve teórie by mali byť vnímané a skúmané nezávisle ako dve samostatné dimenzie. Bass uvádza, že päťdesiat rokov boli výskum i teória vodcovstva takmer výhradne zamerané na otázky týkajúce sa autokratického vs. demokratického vedenia, direktívneho vs. participatívneho rozhodovania, úlohového vs. vzťahového zamerania.[6] To sa však v 80. rokoch 20. storočia zmenilo. Bol vykonaný intenzívny výskum transakčného i transformačného vodcovstva v teréne, konkrétne s riadiacimi pracovníkmi a ich tímami etablujúcimi sa z prostredia priemyslu, armády a neziskových organizácií, a to vo viacerých krajinách po celom svete.[7] Podľa Judga a Piccola teória transakčného a transformačného vodcovstva dominuje súčasnému spôsobu uvažovania v rámci výskumu vodcovstva a prevažná väčšina publikovaných štúdií vodcovstva sa týka práve tohto prístupu.[8]

TRANSAKČNÉ VODCOVSTVO

Transakčné vodcovstvo je založené na legitímnej autorite v rámci byrokratickej štruktúry organizácie. Dôraz sa kladie na ujasnenie cieľov, pracovných úloh a výstupov a tiež organizačných odmien a trestov. Dôležitý pri transakčnom vodcovstve je vzťah vzájomnej závislosti a výmenný proces typu „dám vám toto, keď vy urobíte toto“, teda vodca poskytuje odmeny zámenou za zamestnanecký výkon. Transakčné vedenie sa ďalej vyznačuje smerovaním nasledovníkov k dosiahnutiu cieľov prostredníctvom definovania ich rolí a úloh. Efektívne správanie vodcu závisí od potrieb jeho skupiny, takže vodca musí najskôr diagnostikovať, aká miera jeho podpory je požadovaná a následne musí poskytovať žiaduce množstvo takého správania. Gilmor v tejto súvislosti uvádza, že obľúbencom (insiderom) môže byť zo strany vodcu poskytovaný kvalitatívne rozdielny vzťah než podriadeným v pozícii vzťahových outsiderov. Rámec transakčného vodcovstva je primárne tvorený osobnými záujmami vodcu, ktoré môžu, ale tiež nemusia byť v súlade so záujmami príslušnej organizácie.

Výsledky použitia transakčného vodcovstva v praxi úzko súvisia s mocou resp. silou vodcu podporovať podriadených, aby úspešne dokončili dohodnutú úlohu. Forma podpory lídra môže byť rôzna – materiálna alebo symbolická, okamžitá alebo následná, čiastočná alebo celková, implicitná alebo explicitná, v podobe odmien alebo zdrojov.[9] Vychádzajúc z toho rozlišujeme tieto typy transakčného vodcovstva:

---

[4] NORTHOUSE, G. P. 2010. *Leadership: Theory and practice*. Fifth edition. Sage Publications, 2010, 432 s. ISBN 9781412974882.

[5] AVOLIO, B. J. - BASS, B. M. Re-examing the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. In *Journal of occupational and organizational psychology* 72, 1999, s. 441-462.

[6] AVOLIO, B. J. - BASS, B. M. 2004. *Multifactor leadership questionnaire*. Third edition. Mind Garden, Inc. 2004.

[7] SOSIK, J. J. Transformational and transactional leadership. In Rogelberg, S. G. (Ed.): 129 *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*. Thousand Oaks, Sabe Publications 2007, s. 834-837.

[8] PICCOLO, R. R. - COLQUITT, J. A. Transformational leadership and job behaviors: teme diating role of core job characteistics. *Academy of Management Journal* 2, 2006, 49, s. 327-340.

[9] BASS, B. M. Does the transactional-transformational paradigm transcend organizational and national boundaries? In *American Psychologist*, 52, s. 130-139.

- **Pasívny manažment výnimkou.** Pre túto formu transakčného štýlu správania je príznačné, že nadriadený zasiahne až v prípade negatívnych odchýlok od plánu, respektíve pri výskyte chýb zo strany zamestnanca a realizuje nápravné opatrenia. V opačnom prípade nezasahuje a nevenuje podriadeným pozornosť.
- **Aktívny manažment výnimkou.** Líder veľmi starostlivo monitoruje pracovnú výkonnosť s cieľom spozorovať chyby a vyriešiť hroziace problémy skôr než sa skutočne udejú, teda nadriadený aktívne hľadá to, čo nie je urobené správne. Ide síce o efektívnejšie a aktívnejšie transakčné vedenie než v prípade pasívneho manažmentu výnimkou, ale vplyv na podriadených je približne rovnaký. Základnou motiváciou ľudí je totiž strach, ktorý môže potlačiť ich kreativitu a inovácie. Líder sa správa k zamestnancom ako k deťom, ktorým sa nedá dôverovať a je potrebné ich neustále kontrolovať, aby sa prispôsobili požadovaným štandardom. Výsledkom je enormná snaha podriadených zachovať status quo prameniaca zo strachu z trestu od nadriadeného.
- **Podmienená odmena.** Tento konštruktívnejší spôsob transakčného správania lídra sa opiera o dobre definované roly a s nimi spojené očakávania za účelom dosiahnutia žiaduceho výkonového stupňa. Nadriadený používa explicitne vymedzené ciele, objasňuje očakávania, vymieňa sľuby, odmeny a zdroje za svoju podporu u podriadených, zjednáva s podriadenými vzájomný uspokojujúci súhlas, poskytuje odporučenia a pochvalu s cieľom dosiahnuť požadovaný úspešný výkon u podriadených. Typické je používanie motivačnej techniky „cukru a biča“ zo strany lídra, aby formoval správanie podriadených. Zamestnanci si uvedomujú, že ak sa správajú v súlade s požiadavkami lídra, dostanú odmenu. Takáto vonkajšia motivácia môže byť účinná napríklad v organizáciách primárne zameraných na predaj. Avšak niektorí podriadení môžu takýto spôsob správania zo strany lídra vnímať ako manipuláciu.

TRANSFORMAČNÉ VODCOVSTVO

Transformačné vodcovstvo je na rozdiel od transakčného procesom podpory vyššej úrovne motivácie a angažovanosti u podriadených. Dôraz sa kladie na vytvorenie vízie podniku a na schopnosti lídra odvolávať sa na vyššie ideály a hodnoty podriadených a vytvoriť tak pocit spravodlivosti, oddanosti a dôvery. Kreitner a Kinicki definujú transformačné vodcovstvo takto: „Transformačné vodcovstvo môže mať za následok zodpovedajúce organizačné zmeny a výsledky, pretože transformuje zamestnancov, ktorí potom sledujú ciele organizácie namiesto sledovania vlastných záujmov.“

Transformačný štýl vodcovstva je založený na uspokojovaní vyšších potrieb pracovníkov. Vodca rozvíja svojich nasledovníkov k sebaaktualizácii, sebaregulácii a sebakontrole.[10] Transformačné vodcovstvo sa opiera o proces zmeny a transformácie ľudí. Ide predovšetkým o premenu emócií, hodnôt, etiky, štandardov a dlhodobých cieľov. Zahŕňa tiež zmenu motívov pracovníkov, uspokojenie potrieb nasledovníkov a zaobchádzanie s nimi ako s „úplnými ľudskými bytosťami“. Súčasťou transformačného vodcovstva je výnimočný spôsob ovplyvňovania, ktorý vedie nasledovníkov k tomu, že sú ochotní vydať zo seba viac než to, čo sa od nich zvyčajne očakáva.[11] Tento proces zmeny a transformácie je úzko prepojený s charizmatickým a vizionárskym vodcovstvom.

---

[10] MAJTÁN, M. 2009. *Manažment*. 5. dopln. vyd. Bratislava: Sprint dva. 2009. 405 s. ISBN 978-80-89393-7.

[11] NORTHOUSE, G. P. *Leadership: Theory and practice*. Fifth edition. Sage Publications, 2010, 432 s. ISBN 9781412974882.

Transformačný vodca má určitú predstavu a používa ju na transformovanie členov organizácie. Inšpiruje ich, tvorí nové postoje a oni začnú veriť v dôležitosť a hodnotu svojej práce. Používa pritom nástroje ako charizma, inšpirujúce motivovanie, intelektuálna stimulácia alebo individuálne hodnotenie. Transformačný vodca ovplyvňuje vo všetkých smeroch – smerom nadol k podriadeným, vertikálne smerom ku kolegom, vzostupne smerom k svojim nadriadeným a navonok ku klientom a zákazníkom. Takýto vodca je schopný zmeniť kultúru daného podniku.[12]

Na základe množstva štúdií uskutočnených v rokoch 1985 až 1996 Bass a Avolio identifikovali niekoľko rôznych ciest, ktorými transformačný vodca dosahuje pozitívne výsledky:[13]

- Nadriadený používajúci transformačné prvky vodcovstva sa stáva zdrojom inšpirácie pre ostatných členov skupiny. Vykazuje integritu medzi svojimi osobnými presvedčeniami a hodnotami, každodenným správaním a organizačnými cieľmi. U podriadených nastáva identifikácia s určitým cieľom či misiou, čo je posilňované poskytovanou podporou od lídra.
- Transformačný vodca diagnostikuje potreby a záujmy podriadených, vychádza im v ústrety, presadzuje vzájomný rešpekt a povzbudzuje ich k dosahovaniu vyšších sebarealizačných úrovní, pričom berie ohľad na individualitu každého jednotlivca. Berie do úvahy celú osobnosť podriadeného, inšpiratívne podporuje realizáciu zmien a schopnosť adaptability jednotlivcov, posilňuje ich zrelosť, znalosti a vedomie vlastnej hodnoty, čoho výsledkom je výkon za hranicou očakávaní daného jednotlivca i celej skupiny. Transformačný vodca podporuje neustály rast každého člena skupiny a podporuje etické hodnoty.
- Transformačný líder stimuluje podriadených k tomu, aby videli svet, problémy a možnosti z nových perspektív. Spochybňuje aj tie najúspešnejšie stratégie, aby ich bolo možné v budúcnosti nahradiť. Učí podriadených klásť otázky, ktoré môžu byť zacielené aj na jeho vlastné rozhodnutia, názory a postoje s cieľom odstrániť ich mechanické preberanie.
- Podriadení svojmu transformačnému vodcovi dôverujú pri prekonávaní akýchkoľvek prekážok, pretože vnímajú jeho ochotu k obetovaniu svojich osobných záujmov a registrujú jeho predchádzajúci úspech a pracovné nasadenie pre dobro celého tímu.

Bass predpokladá, že transformační vodcovia sa objavujú častejšie v období organizačného či celospoločenského rastu, zmeny alebo krízy. To neznamená, že nie sú prítomní v stabilných časoch byrokracie, ale sú schopní pracovať oveľa tvrdšie v podmienkach podnecujúcich zdokonaľovanie, zmeny a rast.[14] Transakčný vodca pracuje v existujúcej organizačnej kultúre, transformačný vodca ju mení.

Medzi najdôležitejšie nástroje transformačného vodcovstva zaraďujeme nasledovné:

- **Idealizovaný vplyv** (týkajúci sa vlastností aj správania vodcu). Zamestnanci vnímajú transformačného vodcu idealizovaným spôsobom, preto má na svojich podriadených veľmi silný vplyv. Transformačný vodca kladie dôraz na dôveru, zdôrazňuje etické dôsledky jednotlivých rozhodnutí, inšpiruje svojou víziou, podporuje špecifickú autonómiu a rozvoj jedinečného potenciálu každého zamestnanca. Takýto vodca je obdivovaný a rešpektovaný ako postava znázorňujúca hrdosť, lojalitu, sebadôveru a vytvára okolo seba zdieľanie významov, účelu a zmyslu.
- **Inšpirujúca motivácia**. Vodca formuluje apelujúcu víziu budúcnosti, vyzýva podriadených k dosahovaniu vysokých štandardov, hovorí optimisticky s entuziazmom, posilňuje význam

[12] SUNTINGEROVÁ, Ľ. 2010. *Kreativita v manažmente*. Bratislava: Sprint, 2010, 296 s. ISBN 978-80-89393-21-3.
[13] AVOLIO, B. J. - BASS, B. M. 2004. *Multifactor leadership questionnaire*. Third edition. Mind Garden, Inc. 2004.
[14] AVOLIO, B. J. - BASS, B. M. 2004. *Multifactor leadership questionnaire*. Third edition. Mind Garden, Inc. 2004.

tohto, čo má byť zrealizované, čo je správne a dôležité, povzbudzuje k dosahovaniu týchto cieľov, posilňuje pozitívne očakávania budúcnosti u podriadených.

- **Intelektuálna stimulácia**. Transformačný líder kladie podnetné otázky, stimuluje u podriadených hľadanie nových perspektív a riešení úloh, cieľov, praktických činností, ale aj vzťahov. Spochybňuje existujúci status quo, rozvíja u podriadených schopnosť riešiť samostatne, inovatívne a kreatívne budúce problémy. Kľúčovým ukazovateľom vodcovej efektivity riadenia je schopnosť podriadených pracovať úspešne bez jeho osobnej prítomnosti.
- **Zameranie na individualitu**. Vodca zaobchádza s podriadenými ako s individualitami, zohľadňuje ich jedinečné osobné potreby, schopnosti a ašpirácie. Tieto potreby identifikuje nielen v ich existujúcej podobe, ale napomáha k ich zmene a posunu na vyššiu úroveň, aby bol dosiahnutý celkový potenciál jednotlivca. Transformačný vodca pozorne načúva, radí, učí a koučuje.

Výsledkom uplatňovania nástrojov transformačného vodcovstva je rast vnútornej motivácie zamestnancov. Sú viac identifikovaní s nadriadeným a jeho víziou, pociťujú vodcom poskytovanú sociálnu podporu a na základe toho vykonajú viac, než je vyslovene požadované a očakávané podľa popisu ich pracovných povinností. V skupinách vedených prevažne týmto spôsobom je viditeľná vyššia miera vzájomnej dôvery, morálky a súdržnosti.[15]

Aj transakční aj transformační vodcovia môžu priviesť podnik k vynikajúcim výsledkom. Vzniká teda otázka, či v praxi nie je úplne irelevantné skúmať skutočnosť, že vzťahy lídrov sú založené buď na dôvere alebo na záväzkoch. Rozdiel medzi transakčným a transformačným vedením vysvetľuje Dourado takto: „Stále sa ľudí pýtam: Chceli by ste byť v práci výnimoční alebo radšej priemerní? Každý stále povie, že chce byť výnimočný. Nikto nikdy nepovie, že chce byť priemerný. A predsa, stretávame sa v práci bežne s výnimočným správaním? Nestretávame. Myslím, že je to tým, ako líder zaobchádza so svojimi zamestnancami. Čisto transakčný líder dojednáva výkon za materiálnu odmenu. Ale takýmto spôsobom priemerných ľudí k mimoriadnym výkonom zrejme nepodnieti.“[16]

Tí najlepší ľudia, ktorí pracujú pre organizácie, pripomínajú dobrovoľníkov. Aj keď by mohli získať dobrú prácu v iných podnikoch, rozhodli sa pre určitú spoločnosť z dôvodov menej hmatateľných, než sú plat alebo postavenie. Pracujú, pretože vidia v práci zmysel. Takýto pracovníci nepotrebujú záväzky, ale dôveru. Vzťahy založené na dôvere ich neparalyzujú, ale prinášajú im slobodu. Takéto vzťahy sú založené na spoločných hodnotách, potrebách a cieľoch a vedú k tomu, že práca má zmysel a prináša človeku uspokojenie.

Vzhľadom na to, že definícia transformačného leadershipu stanovená Burnsom v roku 1978 zahŕňa zvyšovanie úrovne morálky u nasledovníkov, je ťažké použiť tento termín pri popísaní lídrov typu Adolf Hitler alebo Saddám Hussein, ktorí síce dokážu zmeniť správanie ľudí, ale negatívnym smerom. Na prekonanie tejto dilemy Bass vytvoril termín **„pseudotransformačný leadership“**. Tento pojem sa vzťahuje na lídrov, ktorí sú zahľadení do seba, sú manipulatívni, využívajú moc a majú prekrútené morálne hodnoty. Takíto lídri sa málokedy zaujímajú o požiadavky a potreby svojich podriadených, dôležité sú ich vlastné záujmy. Transformační lídri sa naopak vzdávajú vlastných záujmov so zameraním na kolektívne dobro. Skutočný leadership je totiž procesom práce s nasledovníkmi, ktorý vedie k dosahovaniu spoločných cieľov. Bass upozorňuje, že zámery pseudotransformačných vodcov sú zásadne

[15] SOSIK, J. J. Transformational and transactional leadership. In Rogelberg, S. G. (Ed.): 129 *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*. Thousand Oaks, Sabe Publications 2007, s. 834-837.
[16] DOURADO, P. 2008. *60-skundový líder*. Bratislava: Eastone Books, 2008, 199 s. ISBN 978-80-8109-045-5.

odlišné a majú charakter skôr vykorisťovateľský a manipulačný než posilňujúci a povznášajúci (autentickí transformační vodcovia).[17] Skutočný líder musí vedieť ovládnuť svoje ego. Stephen Covey sa vo svojom vystúpení na Európskej konferencii o riadení vzťahov so zákazníkmi, ktorá sa konala v Londýne v roku 2002, vyjadril takto: „Oblasť, ktorú musia lídri rozvíjať, aby sa stali veľkými lídrami, je svedomie – ovládnutie sa. To si vyžaduje veľkú silu. Tak Hitler ako aj Gándhí boli ľuďmi vízie, disciplíny a vášne. Rozdiel spočíva vo svedomí.“[18]

ZÁVER

Úspešní transformační vodcovia sa spravidla vyznačujú tým, že majú silnú víziu a zmysel pre poslanie a od svojich podriadených vyžadujú silné emócie a zmysel pre identifikáciu s lídrom. Vo vzťahu k nasledovníkom prejavujú dôveru, presvedčenie a optimizmus, na základe čoho sú príkladom a vzorom. Najefektívnejší vodcovia pridávajú prvky transformačného správania k transakčnému štýlu podmienenej odmeny, pretože oba štýly u nich vykazujú v dotazníkoch MLQ (Multi-factor Leadership Questionnaire – multifaktorový dotazník vodcovstva) vysoké skóre, pričom skóre transformačného vodcovstva pozitívne koreluje so skóre transakčného štýlu podmienenej odmeny. Výzvou do budúcnosti sú „renesanční lídri“[19], ktorí spájajú do jedného celku prvky transakčného i transformačného správania. Takýto prístup k vodcovstvu by zároveň eliminoval negatívne stránky charizmatického pôsobenia lídrov, ktoré súvisí s príliš veľkým egom alebo dokonca manipuláciou nasledovníkov.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. AVOLIO, B. J. - BASS, B. M. 2004. *Multifactor leadership questionnaire*. Third edition. Mind Garden, Inc. 2004.
2. AVOLIO, B. J. - BASS, B. M. Re-examing the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. In *Journal of occupational and organizational psychology* 72, 1999, s. 441-462.
3. BASS, B. M. Does the transactional-transformational paradigm transcend organizational and national boundaries? In *American Psychologist*, 52, s. 130-139.
4. CEJTHAMR, V. - DĚDINA, J. 2010. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
5. COVEY, S. In DOURADO, P. *60-sekundový líder*. Bratislava: Eastone Books, 2008, 198 s. ISBN 978-80-8109-045-5.
6. LOWE, K. B. - GARDNER, W. L. *Ten years of the Leadership Quarterly: Contributions and challenges for the future. Leadership Quarterly, 2001, č. 11, s. 459-514.*
7. MAJTÁN, M. 2009. *Manažment*. 5. dopln. vyd. Bratislava: Sprint dva. 2009. 405 s. ISBN 978-80-89393-7.
8. NORTHOUSE, G. P. *Leadership: Theory and practice*. Fifth edition. Sage Publications, 2010, 432 s. ISBN 9781412974882.
9. PICCOLO, R. R. - COLQUITT, J. A. Transformational leadership and job behaviors: teme diating role of core job characteistics. *Academy of Management Journal* 2, 2006, 49, s. 327-340.

[17] BASS, B. M. Does the transactional-transformational paradigm transcend organizational and national boundaries? In *American Psychologist*, 52, s. 130-139.

[18] COVEY, S. In DOURADO, P. *60-sekundový líder*. Bratislava: Eastone Books, 2008, 198 s. ISBN 978-80-8109-045-5.

[19] CEJTHAMR, V. - DĚDINA, J. 2010. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

10. SOSIK, J. J. Transformational and transactional leadership. In Rogelberg, S. G. (Ed.): 129 *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*. Thousand Oaks, Sabe Publications 2007, s. 834-837.
11. SUNTINGEROVÁ, Ľ. 2010. *Kreativita v manažmente*. Bratislava: Sprint, 2010, 296 s. ISBN 978-80-89393-21-3.

DIVERZIFIKÁCIA VÝROBY ENERGIE Z OBNOVITEĽNÝCH ZDROJOV

DIVERSIFICATION OF THE ENERGY PRODUCTION FROM RENEWABLE SOURCES

Miroslav Majtán[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: obnoviteľné zdroje energie, výroba elektriny, bariéry

KEY WORDS: alternative energy sources, electricity production, barriers

ABSTRACT
This paper analyses the current exploitation and the production of electric energy in EU and Slovakia. It concerns with Lisabon´s concept to increase the share of energy production from renewable resources by 20 % till the year 2020. Autor compares current state at EU and Slovakia. It focuses on renewable energy production which has become the matter of disputes between economists and ecologists. He outlines a perspective for the diversification of electric energy production in Slovakia.

JEL Classification: E01, Q42

ÚVOD

Diverzifikácia výroby energie nadobúda v posledných rokoch na dynamike a má celosvetový dosah. Príčin je viacero. Podľa niektorých odhadov budú zásoby ropy spotrebované za 30 – 50 rokov, zásoby plynu za 70 – 80 rokov a uhlia za 120 rokov. Uvedené údaje sú však iba odhadom vyčerpania ložísk zdrojov klasickej energie a tieto informácie sa neustále menia. Rapídne sa rozvíjajú niektoré významné svetové ekonomiky (Čína) a v neposlednom rade aj určité protijadrové nálady súvisiace s katastrofou v Japonsku. Existujú dve základné cesty zabezpečenia potrebnej energie. Budovanie bezpečných zdrojov energie, ktoré minimálne zaťažujú životné prostredie a ich ceny sú ekonomicky akceptovateľné. Jadrové elektrárne sú síce jediným významným zdrojom, ktorý neprodukuje CO_2, ale po spomínanej jadrovej katastrofe v Japonsku reaguje Európa veľmi citlivo. Napríklad Nemecko zareagovalo ako prvé. Vládna koalícia pozastavila ešte čerstvú dohodu z augusta 2010 o plánovanom predĺžení životnosti starších jadrových elektrární, pretože sa odklonila od pôvodného zámeru postupne vyradiť z prevádzky všetky nemecké atómové elektrárne do roku 2021. Prekvapivo podobne reagovalo aj Rusko, ktoré oznámilo revíziu jadrovej energetiky, a postupne sa pridali k prehodnoteniu svojich rozvojových programov jadrovej energetiky aj ďalšie krajiny. Testovať by sa mali všetky jadrové zariadenia v EÚ. Do tohto systému treba zaradiť aj obnoviteľné zdroje energie, ktoré sú pre danú krajinu ekonomicky a environmentálne výhodné.

[1] prof. Ing. Miroslav Majtán, CSc., Katedra manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, e-mail: majtanm@euba.sk

Druhou cestou je realizovanie energeticky úsporných projektov v priemyselných odvetviach, ale aj v našich domácnostiach. Najlacnejšia energia je totiž tá, ktorú nemusíme vyrobiť.

Zameranie príspevku nadväzuje na riešenie problematiky výroby energie z obnoviteľných zdrojov, ktorá je súčasťou projektu VEGA[1] a je rozdelený na dve časti. V prvej, východiskovej časti sú uvedené východiskové momenty stimulácie rozvoja výroby energie z obnoviteľných zdrojov za účelom rozšírenia a skvalitnenia európskeho trhu s energiou. V druhej časti sa zameriavame na perspektívy rozvoja výroby energie z obnoviteľných zdrojov na Slovensku.

VÝROBA ENERGIE Z OBNOVITEĽNÝCH ZDROJOV Z POHĽADU EÚ[2]

V roku 2007 si Európska komisia stanovila ambiciózny cieľ dosiahnuť do roku 2020 20 % podiel energie z obnoviteľných zdrojov a 10 % podiel energie z obnoviteľných zdrojov v doprave a tieto zámery podporila celým radom podporných politík. Cieľ v oblasti energie z obnoviteľných zdrojov je súčasťou hlavného cieľa stratégie Európa 2020 na zabezpečenie inteligentného, udržateľného a inkluzívneho rastu. O reálnom smerovaní tohto cieľa svedčí aj údaj o výraznom zvýšení podielu energie z obnoviteľných zdrojov v roku 2009 a 2010. EÚ svoj prvý predbežný cieľ na roky 2011/2012 dosiahla dokonca už v roku 2010.

Súčasná hospodárska kríza spôsobila, že investori v energetickom odvetví sú opatrnejší. Na európskych liberalizovaných trhoch s energiou rast energie z obnoviteľných zdrojov závisí od investícií súkromného odvetvia, ktoré zasa závisia od stability politiky v oblasti energie z obnoviteľných zdrojov. V súčasnom rámci je zmyslom Smernice č. 2009/28/ES o energii z obnoviteľných zdrojov energie a o zmene a doplnení a následnom zrušení smerníc č. 2001/77/ES a č. 2003/30/ES zabezpečiť dosiahnutie cieľov v oblasti energie z obnoviteľných zdrojov do roku 2020.

Aj keď sa súčasný európsky právny rámec v tejto oblasti javí ako účinný, jeho hlavný akcelerátor – záväzné ciele – už v roku 2020 nebude existovať. Z toho titulu Európska komisia na základe analýz pripravuje plán postupu v energetike do roku 2050, ktorý vychádza z jednotného trhu s energiou, vykonávania súboru opatrení pre energetickú infraštruktúru a cieľov v oblasti klímy uvedených v pláne prechodu na nízkouhlíkové hospodárstvo.

V najbližšom období, t. j. do roku 2020, v zmysle vyššie uvedenej smernice, sa národné ciele krajín EÚ musia zamerať na nasledovné oblasti.

Integrácia energie z obnoviteľných zdrojov do vnútorného trhu

Európske odvetvie energie z obnoviteľných zdrojov sa vyvíja oveľa rýchlejšie než sa predpokladalo v čase prípravy uvedenej smernice. Výrobcovia energie z obnoviteľných zdrojov (ďalej OZ) zaujímajú na trhu s energiou stále významnejšiu pozíciu. Svedčí o tom skutočnosť, že dochádza k významnému „dozrievaniu“ technológií. Náklady na fotovoltaický systém sa v rokoch 2006 – 2010 sa znížili v priemere o 48 % a očakáva sa ich ďalší pokles. Investičné náklady na výrobu energie z veterných zdrojov klesli v rokoch 2008 – 2012 o 10 %. Oba tieto systémy budú podľa prognóz do roku 2020 schopné konkurencie na viacerých trhoch. Podobne sa očakáva pokles kapitálových nákladov aj u ďalších technológií.

[1] Projekt VEGA č. 1/0787/11: Možnosti účasti malých a stredných podnikov na diverzifikácii energetickej infraštruktúry (pozn. autor).

[2] Táto časť je spracovaná na základe materiálu „Oznámenie komisie Európskemu parlamentu, rade, európskemu hospodárskemu a sociálnemu výboru a výboru regiónov. Brusel, Európska komisia, COM (2012) 271 final, 6.6.2012.

To však predpokladá politický záväzok vytvorenia regulačných rámcov, podporujúcich priemyselnú politiku, rozvoj technológií a odstraňovanie potenciálnych možností narušenia trhu.

Významnú úlohu v tejto oblasti môže zohrať Európska investičná banka a národné verejné inštitúcie. Náklady na výrobu energie z OZ totiž neurčujú len slnečné, vodné a veterné zdroje alebo biomasa, ale sú ovplyvnené aj administratívnymi nákladmi (s čiastočnou výnimkou vodných elektrární, niektorých geotermálnych zdrojov a biomasy) a kapitálovými nákladmi. Krajiny s nepokojnými kapitálovými trhmi nesú vysoké rizika spojené s veľmi vysokým kapitálovým nákladom, čo zvyšuje celkovú nákladovosť týchto projektov a ohrozuje konkurencieschopnosť. Preto jednoduché administratívne systémy, stabilné a spoľahlivé schémy podpory a ľahší prístup ku kapitálu (napr. schémy verejnej podpory) tak umožnia konkurencieschopnosť energie z OZ.

V minulosti si členské štáty EÚ vyrábali energiu z vlastných OZ, čo im umožňovalo znižovať ich emisie, obmedzovať dovoz fosílnych palív a vytvárať pracovné miesta. Vytvorenie európskeho trhu s energiou a trvalé snaženie znižovať náklady tam, kde je to možné, by mali priniesť rozšírenie obchodu so všetkými formami energie z OZ. Na relatívne novom globálnom trhu so zariadeniami pre energiu z OZ existuje jasný dôkaz toho, že trh rastie a medzinárodná hospodárska súťaž má pozitívny účinok na inovácie a náklady. Jasne je to vidieť na odvetví fotovoltality, kde pridaná hodnota EÚ má vedúce postavenie a vytvára pracovné miesta. Podľa odhadov z roku 2011 [10] napriek konkurencii 55 % pridanej hodnoty modulov a 70 % pridanej hodnoty fotovoltaického systému vzniká v Európe.

Otvorenie trhu s elektrickou energiou a obnoviteľné zdroje

Odvetvie elektrickej energie v súčasnosti prechádza premenou na jednotný európsky trh na rozdiel napríklad od odvetvia dopravy, kde trh s pohonnými hmotami (s rastom podielu energie z OZ – 4 % biomasa) je otvorený v celej Európe. Komisia EÚ pracuje na tom, aby od roku 2014 bol dobudovaný vnútorný trh s energiou v odvetví elektrickej energie. Liberalizovaný trh by mal zabezpečiť nielen obchodovanie bližšie reálnemu času a odstránenie prekážok brániacim vytvoreniu skutočného integrovaného trhu, ale aj zabezpečiť príslušným hospodárskym subjektom dostatočnú návratnosť nákladov na pokrytie ich investícií do novej výroby v záujme zaručenia nepretržitej dodávky elektrickej energie. Dôležité v tejto oblasti bude zvládnutie pružnosti najmä v trhových cenách, aby nedochádzalo k segmentácii vnútroštátnych trhov a ohrozeniu cezhraničného obchodu s elektrickou energiou pochádzajúcou z obnoviteľných zdrojov.

Transformácie infraštruktúry EÚ

Balík pre energetickú infraštruktúru [10] navrhovaný EÚ určuje 12 prioritných koridorov energetickej infraštruktúry, ponúka zrýchlené postupy udeľovania povolení a rozdelenia nákladov ako aj poskytovania finančných prostriedkov zo zdrojov EÚ v rámci Nástroja na prepojenie Európy (9,12 mld. EUR na energiu na obdobie 2014 – 2020). Hlavným dôvodom je nielen potreba integrovať viac solárnej a veternej energie (v súčasnosti tvoria 5 % dodávok elektrickej energie v EÚ), ale aj potreba vytvoriť integrovaný trh EÚ a nahradiť staré aktíva. Len na nové vedenia prenosovej sústavy elektrickej energie je potrebné vyčleniť asi 100 mld. EUR.

V prevažnej väčšine členských štátov EÚ (21 štátov) majú menej ako 5 % energie z OZ, preto tam výroba elektrickej energie z OZ v súvislosti s obmedzeniami štruktúry nespôsobí žiadne alebo len miestne problémy spojené s vyrovnávaním. V ďalších 6 členských

krajinách EÚ (s viac ako 5 % podielom energie z OZ) už boli prijaté opatrenia s cieľom zvýšiť pružnosť na zabezpečenie vyrovnávania a stability rozvodnej siete.

Posilnenie postavenia spotrebiteľa

V súčasnosti sa trhy v odvetví elektrickej energie začali otvárať, avšak bežným javom je obmedzená možnosť výberu dodávateľa a regulované ceny. To sa zmení vtedy, až sa úplne otvoria maloobchodné trhu a zväčší sa priestor pre nákup „zelenej elektrickej energie".

Najväčšie výhody by mala priniesť kombinácia „inteligentného merania" a mikrovýroby. Inteligentné merače spotrebiteľom ukážu v reálnom čase, koľko platia za elektrickú energiu a umožnia znížiť spotrebu. Zavedenie mikrovýroby prináša spotrebiteľom istý stupeň nezávislosti, čo je vidieť hlavne v oblasti vykurovania. Všetky typy výroby energie z OZ môžu významne znížiť potrebu elektrickej energie z rozvodnej siete v domácnostiach, na úradoch a v priemyselných budovách. Tým, že sa spotrebitelia stanú zároveň „výrobcami", získajú tiež silnejší zmysel pre zodpovednosť a riadenie vlastného využívania energie. Zároveň sa tým buduje priaznivý postoj verejnosti k tejto problematike.

Stimulácia technologických inovácií

Členské štáty EÚ vynaložili v posledných desiatich rokoch na výskum a vývoj v oblasti energie z obnoviteľných zdrojov 4,5 mld. EUR, zatiaľ čo EÚ poskytla 1,7 mld. EUR zo 6. a 7. Rámcového programu a európskeho plánu na oživenie hospodárstva a vyčlenila 4,7 mld. EUR z fondov politiky súdržnosti (kohézie) EÚ (obdobie 2007 – 2013). Tlakový a ťahový faktor vyplývajúci zo zavedenia opatrení na trh a zároveň implementácia schém podpory priniesol významný pokrok, umožnil zdokonalenie niektorých kľúčových technológií (v oblasti solárnej a veternej energie) a prispel k dosiahnutiu dnešného 12 % podielu energie z obnoviteľných zdrojov.

Zabezpečenie udržateľnosti energie z obnoviteľných zdrojov

Vyšší podiel energie z obnoviteľných zdrojov spolu s energetickou efektívnosťou v EÚ môže výrazne znížiť emisie skleníkových plynov a zlepšiť kvalitu ovzdušia. Navyše kvalitne spravované odvetvie lesného hospodárstva a poľnohospodárstva môže uviesť na trh príležitosti rozvoja biohospodárstva. Tu však môžu vzniknúť obavy, týkajúce sa výroby aj infraštruktúry z hľadiska ich priamych alebo nepriamych vplyvov na bioveritu a životné prostredie ako celok. Očakávané zvýšenie využívania biomasy po roku 2020 zvyšuje potrebu efektívnejšieho využívania súčasných zdrojov biomasy a zrýchlenia rastu produktivity v poľnohospodárstve a lesnom hospodárstve udržateľným spôsobom v EÚ i vo svete. Preto bude potrebné prijať účinné globálne opatrenia na zníženie miery odlesňovania a degradácie lesov a zaistiť dostupnosť biomasy za konkurenčné ceny.

MOŽNOSTI VÝROBY ELEKTRICKEJ ENERGIE Z OZ NA SLOVENSKU

Zvyšovanie podielu OZ energie na výrobu elektriny i tepla s cieľom vytvoriť primerané doplnkové zdroje potrebné na krytie domáceho dopytu je jednou z priorít Energetickej politiky SR. Rast cien fosílnych palív posúva čoraz viac túto energetickú alternatívu do centra ekonomickej a politickej zodpovednosti. Medzi obnoviteľné zdroje energie (OZE), ktoré je možné v súčasnosti technologicky využiť na výrobu elektriny, tepla

a dopravných palív, sa zaraďuje biomasa vrátane biopalív a bioplynu, slnečná, vodná, veterná a geotermálna energia.

Celkový potenciál energie obnoviteľného zdroja je energia, ktorú je možné premeniť na iné formy energie za 1 rok a jej veľkosť je daná prírodnými podmienkami. Vo svojej podstate je z krátkodobého a strednodobého hľadiska nemenný.

Najväčší potenciál má slnečná energia. Vzhľadom na finančné a technologické možnosti je predpoklad využívania slnečnej energie najmä na výrobu tepla a teplej úžitkovej vody. Súčasná fotovoltaická technológia umožňuje bez väčších štrukturálnych zmien integrovať do energetického rozvodného systému fotovoltaické generátory zabezpečujúce podiel niekoľko percent celoročnej spotreby elektriny. Využitie technického fotovoltaického potenciálu je v súčasnosti, v porovnaní s inými technológiami, finančnej náročnejšie.

Druhý najväčší celkový potenciál má geotermálna energia. Vlastnosti geotermálnych vôd na Slovensku predurčujú využívanie tejto energie najmä na vykurovanie a liečebné účely. Technický potenciál je taktiež výrazne nižší z dôvodu technologických problémov súvisiacich s chemickým zložením geotermálnych vôd.

Najväčší technický potenciál má biomasa. Biomasa má veľkú perspektívu pri výrobe tepla pre vykurovanie najmä v centrálnych vykurovacích systémoch, menej v domácnostiach, vo forme peliet, brikiet, drevných štiepok a slamy. Pomerne rýchlym riešením zvýšeného využívania biomasy je spoluspaľovanie s fosílnym palivom v tepelných elektrárňach a pri kombinovanej výrobe elektriny a tepla. V prípade väčších zariadení jedným z dôležitých faktorov je optimalizácia logistických nákladov.

Bioplyn vyrobený z poľnohospodárskej biomasy, biologicky rozložiteľných komunálnych odpadov a kalov z čistiarní odpadových vôd je možné využívať na výrobu elektriny a tepla. Rozvoj využívania biopalív závisí od legislatívnych opatrení a vyriešenia technologických problémov.

Najviac využívaným obnoviteľným zdrojom na výrobu elektriny je vodná energia, ktorá pokrýva vyše 98 % výroby elektriny z OZE. Využitie hydroenergetického potenciálu je približne 57 %.

Využiteľný (aj technický) potenciál veternej energie bol určený na 600 GWh v roku 2002. Potenciál bol vypočítaný na základe predpokladu, že sa použijú veterné turbíny s výkonom 500 až 1 000 kW. Na základe doterajších skúseností a technologického pokroku v konštrukcii turbín, ktorý umožnil používať turbíny s výkonom až 2 800 kW, možno však predpokladať, že tento využiteľný potenciál je viac ako dvojnásobný.

Na základe článku 4 ods. 3 Smernice č. 2009/28/ES o podpore využívania energie z obnoviteľných zdrojov energie a o zmene a doplnení a následnom zrušení smerníc 2001/77/ES a 2003/30/ES Slovenská republika zverejňuje tento dokument s prognózou, v ktorom uvádza odhadované množstvo energie z obnoviteľných zdrojov energie, ktoré vyrobí navyše oproti množstvu uvedenému v orientačnej trajektórii a ktoré by sa mohlo preniesť do iných členských štátov v súlade s článkami 6 až 11, ako aj jeho odhadovaný potenciál pre spoločné projekty do roku 2020.

Slovenská republika má podľa prílohy 1 Smernice povinnosť zvýšiť využívanie OZE v pomere ku hrubej konečnej energetickej spotreba zo 6,7 % v roku 2005 na 14 % v roku 2020.

Očakávané množstvo energie z obnoviteľných zdrojov zodpovedajúce cieľu 14 % na rok 2020 bolo vypočítané z očakávanej celkovej upravenej spotreby energie. Tieto údaje sú uvedené v tab. 1 [9].

Tabuľka 1: Stanovené ciele a množstvo energie z OZE vo vzťahu k upravenej spotrebe energie v roku 2020

(A) Podiel energie z obnoviteľných zdrojov na hrubej konečnej spotrebe energie v roku 2005 (S_{2005}) (v %)	6,7 %	
(B) Cieľová hodnota energie z obnoviteľných zdrojov na hrubej konečnej spotrebe energie v roku 2020 (S_{2020}) (v %)	14,0 %	
(C) Očakávaná celková upravená spotreba energie v roku 2020	500 PJ	11,94 Mtoe
(D) Očakávané množstvo energie z obnoviteľných zdrojov zodpovedajúce cieľu na rok 2020 (vypočítané ako B x C)	**70 PJ**	**1,67 Mtoe**

Očakávaná celková upravená spotreba energie reprezentuje hrubú konečnú energetickú spotrebu v scenári s uplatnením energetickej efektívnosti (EE 2020). Uplatnenie energetickej efektívnosti predpokladá približne 20 % zníženie konečnej energetickej spotreby oproti scenáru BAU (business-as-Usual). Scenár BAU ukazuje nezmenené správanie sa spotrebiteľov energie a nečinnosť vlády pri presadzovaní princípov energetickej efektívnosti. Prognóza spotreby energie je prevzatá z Medzinárodnej energetickej agentúry (IEA), ktorá vydáva relevantné údaje o spotrebe energie a ďalšom výhľade v jednotlivých krajinách, použili sa teda údaje IEA s výhľadom pre rok 2020.

Tabuľka 2: Ukazovatele spotreby energie v roku 2020

	2007	Scenáre	
		BAU 2020	EE 2020
Hrubá domáca spotreba (PJ)	754	830	800
Hrubá konečná energetická spotreba (PJ)	498	616	500

Odhaduje sa, že hrubá konečná energetická spotreba pri preferovanom scenári EE vzhľadom na úsporné opatrenia zostane v roku 2020 na rovnakej úrovni ako v súčasnosti, teda na úrovni cca 500 PJ.

Vzhľadom k zámeru tohto príspevku ako aj riešenej výskumnej úlohy VEGA sa v ďalšom texte zameriame na stručné zhodnotenie perspektívnych možností výroby elektrickej energie z jednotlivých druhov obnoviteľných zdrojov na Slovensku.

Slnečná energia (fotovoltaika)

Fotovoltaika je priama premena slnečnej energie na elektrinu pomocou solárnych článkov. Ani si to neuvedomujeme, ale so solárnymi článkami sa bežne stretávame, ako napr. pri solárnych kalkulačkách. Tieto články pracujú bezpečne. Nepotrebujú žiadne palivo, neprodukujú odpad a zároveň nie sú náročné na údržbu. Solárne články sú odolné pritom poveternostným vplyvom, mrazu a dažďu. Životnosť solárnych článkov je približne 20 – 30 rokov.

Fotovoltaika ponúka atraktívne riešenia pre rozvoj a diverzifikáciu energetickej infraštruktúry. Priemysel urobil výrazný pokrok v technologickej inovácii a zvyšovaní efektivity, pričom na trhu existuje široká ponuka kvalitných komponentov pre solárne elektrárne. V prvých fázach nástupu solárnej energetiky dominovali predovšetkým inštalácie najmä strešných systémov, malých a stredne veľkých výkonov. V ostatných rokoch sa však výrazne zvýšil záujem o veľké a multi – megawattové elektrárne, ktoré umožňujú znížiť jednotkové náklady na výstavbu a prevádzkovanie zariadení. Dôležité je však poznamenať, že hlavným motorom vývoja vo viacerých krajinách je politická a finančná podpora, ktorá je

v Európe založená predovšetkým na zvýhodnených tarifách za výkup slnečnej elektriny dodávanej do distribučnej siete.

Prijatím spomínaného zákona o podpore obnoviteľných zdrojov energie a kombinovanej výroby elektriny a tepla v auguste 2009 sa začal značný rozmach budovania slnečných elektrární na Slovensku. Zvýhodnené a dotované fotovoltaické zdroje bolo možné dokončiť a sprevádzkovať len do zákonom stanoveného termínu 30. 6. 2011. Za dokončený a sprevádzkovaný fotovoltaický zdroj sa považuje iba taký zdroj, ktorý má miestnym stavebným úradom vydané rozhodnutie o kolaudácii a zároveň aj potvrdenie o funkčnej skúške vydané pracovníkmi miestnych distribučných spoločností, ktoré sú plne pod manažérskou kontrolou zahraničných akcionárov.

K termínu 30. 6. 2011 bolo podľa Asociácie fotovoltaického priemyslu u nás viac než 800 elektrární s výkonom približne 480 megawattov solárnej energie. ÚRSO i MH SR očakávali, že do siete sa pripojí menej než 428 MW. S týmto množstvom počítal aj regulátor, keď určoval ceny na tento rok.

Regulátor aj štát začali kontroly, aby sa zistilo, či všetky elektrárne boli k uvedenému termínu dostavané a pripojené k distribučnej sieti. Už pri prvých kontrolách (372 subjektov) boli zistené nedostatky až v 10 % preverovaných subjektov. MH SR si už 1. 7. 2011 vyžiadalo od distribučných spoločností zoznam všetkých dokončených a sprevádzkovaných fotovoltaických zdrojov. Ich kontrolou sa má predísť proti špekulatívnemu pripájaniu týchto zdrojov po ich zákonnom termíne.

Rozvoj fotovoltaiky závisí od nasledovaných oblastí: prírodné podmienky, legislatívne prostredie, administratíva a ekonomická podpora.

Ekonomickú stránku fotovoltaiky určujú v podstate: cena inštalácie, výkupná cena elektriny, cena peňazí a cena údržby týchto elektrární. Analýza tohto aspektu presahuje rámec tohto príspevku.

Všeobecný názor odborníkov je, že Slovensko sa rozhodlo pre perspektívny zdroj energie príliš skoro. Panely boli drahé, čo sa prejavilo aj na vysokých výkupných cenách a dotáciách. Solár v rokoch 2010 a 2011 už zaťažil ceny elektriny pre rodiny spolu asi o 5 %. V súčasnosti sa odhaduje, že približne o 5 rokov budú slnečné panely také lacné, že ich nebude nutné vôbec dotovať.

Pozitívom slnečných elektrární je mierne zníženie závislosti Slovenska od dovozu energií. Slnečné elektrárne môžu stáť aj na miestach, kde pre znečistenie či z iných dôvodov nemôže byť ani agrovýroba, ani priemysel. Ich rozvoj dal prácu trom tisícom ľudí.

S rozvojom tohto alternatívneho zdroja energie máme jedinečnú možnosť uchopiť sa príležitosti, prilákať výskum, vývoj, investície a najmä vytvoriť stovky a tisíce pracovných miest. V rozpočtovej kapitole „Energia“ v rámci 7. Rámcového programu EÚ na roky 2007 – 2013 je uvedená položka 2 – 3 miliardy EUR. Prioritou sú uvádzané hlavne výroby obnoviteľnej elektrickej energie. To je výzva tak pre decíznu sféru ako aj pre podnikateľskú a vedeckovýskumnú oblasť.

Z týchto dôvodov môžeme len súhlasiť s odporúčaniami Inštitútu finančnej politiky Ministerstva financií SR [6]:

- zmeniť tempo, ktorým sa SR približuje k naplneniu percentuálneho cieľa tak, aby nábeh nebol lineárny, ale aby bola väčšina podpory najmä na výrobu elektriny cielená bližšie k roku 2020,
- preskúmať nákladovú efektivitu súčasného mixu cieľov medzi elektrinou, výrobou tepla a chladu a dopravou,
- zefektívniť systém výkupných cien.

Geotermálna energia [spracované podľa lit. 8]

Na Slovensku sú v súčasnosti využívané všetky zdroje geotermálnej energie iba na výrobu tepelnej energie. Geotermálna energia je v zmysle energetickej koncepcie SR zaraďovaná medzi netradičné – alternatívne zdroje energie (využitie lesnej biomasy, malých vodných elektrární, slnečnej a veternej energie, energie bioplynu z odpadov, komunálneho a priemyselného odpadu, odpadové teplo), ktorých technicko-využiteľný potenciál predstavuje 129 848 TJ/rok (Uznesenie vlády SR č. 282/2003). Podiel geotermálnej energie na tomto potenciáli je 17,5 %, t. j. 22 680 TJ/rok.

Sumárny tepelno-energetický potenciál geotermálnych vôd Slovenska vo všetkých perspektívnych oblastiach reprezentuje 6 653 MW_t, z čoho 5 945 MW_t pripadá na tepelno-energetický potenciál zásob geotermálnych vôd a 708 MW_t na tepelno-energetický potenciál zdrojov geotermálnych vôd.

Realizovanými geotermálnymi vrtmi overený (inštalovaný) tepelno-energetický potenciál geotermálnych vôd Slovenska reprezentuje 5,48 % z celkového potenciálu geotermálnej energie SR.

Geotermálne vody sa využívajú v 59 lokalitách na rekreačné účely, v 21 lokalitách na vykurovanie budov, v 11 lokalitách na vykurovanie skleníkov a v 2 lokalitách na chov rýb.

Celkový inštalovaný tepelný výkon v roku 2000 predstavoval 17 174 MW_t a v roku 2010 to bolo už 50 583 MW_t. Za týchto desať rokov nárast výroby tepelnej energie z geotermálnych zdrojov predstavoval 66 %. Najväčší podiel na tomto náraste malo využívanie tepelných čerpadiel. Za tých desať rokov nárast výroby elektrickej energie z geotermálnych zdrojov predstavoval 25,6 %, pričom podiel jednotlivých kontinentov pre dané roky zostal takmer zachovaný. Dôležité konštatovanie je, že medzi prvých 22 štátov sveta z hľadiska inštalovaného výkonu patrí aj Slovenská republika s inštalovaným výkonom takmer 164 MW_t. Novo prehodnotený celkový tepelno-energetický potenciál geotermálnych vôd Slovenska predstavuje 6 653 MW_t. Z neho bolo doteraz realizovaných geotermálnymi vrtmi overených 5,48 % celkového množstva geotermálnej energie, pričom z celkového tepelno-energetického potenciálu sa využívajú iba 2,46 %. Z overeného tepelno-energetického potenciálu sa využíva iba 44,9 %. To znamená, že na ďalšie využitie bez realizácie vrtných prác je k dispozícii ešte 55,1 % z tohto potenciálu.

Nedostatočné využívanie overeného tepelno-energetického potenciálu vytvára priestor pre rozvoj malého a stredného podnikania ako aj zvýšenie angažovanosti samospráv miest a obcí aktuálnych oblastí.

Biomasa [spracované podľa lit. 5]

Jedným z dôležitých obnoviteľných zdrojov pre výrobu elektriny je biomasa. Má pre energetickú politiku EÚ stále väčší význam, lebo sa využíva nielen pre priame spaľovanie, ale aj pre výrobu bioplynu a tiež ako surovina na výrobu alternatívnych pohonných hmôt pre spaľovacie motory. Okrem toho oxid uhličitý uvoľnený pri spaľovaní biomasy je znovu absorbovaný rastlinami pri ich raste a nezväčšuje problém s emisiami CO_2.

Elektrickú energiu je možné vyrábať zo všetkých druhov biomasy pri využití viacerých technológií. V súčasnosti je to predovšetkým na základe spaľovania pevnej biomasy a bioplynu.

Zo strany kritikov OZE je často používaný argument, že OZE, vrátane biomasy, nedokážu významne pokrývať energetickú potrebu krajiny. Aká je skutočnosť, ukazuje nasledujúca tabuľka 3.

Tabuľka 3: Technický potenciál biomasy a jej využívanie (Biomasa, 2010)

	Energetický potenciál	**Využívanie**
Exkrementy hospodárskych zvierat	9	0
Biomasa na výrobu biopalív	14	1,5
Drevospracujúci priemysel	22	10,1
Lesná biomasa	27	4,9
Poľnohospodárska biomasa na spaľovanie	28	0,4
Účelovo pestovaná biomasa	40,5	0,2

Podľa Stratégie energetickej bezpečnosti SR do roku 2030, ktorú schválila vláda SR v roku 2008, má biomasa najväčší technický potenciál zo všetkých OZE. Ten predstavuje až 20 % z hrubej domácej spotreby energie na Slovensku.

V Akčnom pláne využívania biomasy na roky 2008 – 2013, schválenom vládou SR v roku 2008, sa dokonca priamo uvádza: „Množstvo disponibilnej energie v biomase je porovnateľné s množstvom energie vyrobenej jadrovými reaktormi s inštalovaným elektrickým výkonom 440 MW“ (Akčný plán, 2008, s. 3), čo je cca 30 % spotreby elektriny Slovenska.

Údaje pre bioplyn a pevnú biomasu na rok y 2010 až 2012 sú v tab. 4.

Tabuľka 4: Národný akčný plán výroby elektriny z biomasy na Slovensku; údaje za rok 2010, 2011, 2012 (Bechnik, 2011)

Zdroj / **Rok**	**Inštalovaný výkon [MW]**			**Výroba elektriny[GWh/rok]**		
	2010	***2011***	***2012***	***2010***	***2011***	***2012***
Bioplyn	18	30	45	70	200	300
Pevná biomasa	100	110	120	540	570	600

Aký je stav plnenia Národného akčného plánu výroby elektriny z biomasy ukazujú nasledujúce tabuľky 5 a 6.

Tabuľka 5: Výroba elektrickej energie z OZE (biomasa, bioplyn) v SR – inštalovaný výkon staníc v roku 2010 [MW] (Správa, 2012, s. 3)

Primárny zdroj	**Národný akčný plán 2010**	**Realita 2010**
Bioplyn	18	9
Biomasa	100	169

Tabuľka 6: Výroba elektrickej energie z OZE (biomasa, bioplyn) v SR – objem výroby v roku 2010 [GWh] (Správa, 2012, s. 3)

Primárny zdroj	**Národný akčný plán 2010**	**Výroba 2010**
Bioplyn	70	32
Biomasa	540	636

Európska komisia upozornila na očakávané zvýšené využívanie biomasy po roku 2020, čo zvyšuje potrebu efektívnejšieho využívania súčasných zdrojov biomasy a zrýchlenia rastu produktivity v poľnohospodárstve a lesnom hospodárstve udržateľným spôsobom v EÚ i vo svete. Zároveň je dôležité prijať účinné globálne opatrenia na zníženie miery odlesňovania a degradácie lesov a pomôcť zaistiť dostupnosť biomasy za konkurenčné ceny.

Potenciál biomasy na Slovensku dosahuje ročne produkciu v energetickom vyjadrení 147 PJ. Tento potenciál biomasy je ekvivalentný 2,8 mil. ton ropy ročne, resp. je ekvivalentný

3,36 mld. m^3 zemného plynu za rok. Biomasa sa stáva strategickou surovinou. Investície do nových ekologickejších technológií využívajúcich pevnú biomasu na energetické účely sú jedným z vhodných riešení.

Zdroje biomasy vhodnej na energetické využitie sú rozmiestnené relatívne po celom území Slovenska. Podmienkou dosiahnutia trvalo udržateľnej efektívnosti produkcie a následne jej energetického využívania je voľba vhodných technológií produkcie, dopravy, skladovania a energetickej premeny s cieľom minimalizovania dopravných nákladov, ako aj optimálneho uspokojovania energetickej potreby v regiónoch.

Vodná energia

Vodná energia je u nás najviac využívaným obnoviteľným zdrojom na výrobu elektriny s dlhoročnou tradíciou. Počas viacerých desaťročí využívania tejto energie boli zdokonalené technologické postupy tak, že v súčasnosti výroba elektriny aj v malých vodných elektrárňach patrí medzi konkurencieschopné (malé vodné elektrárne sú do výkonu 10 MW).

Výhody a nevýhody vodných elektrární sú nasledovné:

Výhody

- vodná energia patrí k obnoviteľným zdrojom
- prevádzka len minimálne zaťažuje životné prostredie
- elektrárne sa dajú ovládať na diaľku, prevádzka si vyžaduje minimum ľudí
- nábeh výroby energie trvá rádovo len sekundy a je vhodným zdrojom špičkovej energie
- priehradné nádrže slúžia na rekreáciu, rybolov, no poskytujú i zdroj pitnej i priemyselnej vody
- vodné elektrárne majú dlhú životnosť

Nevýhody

- finančne a časovo náročná výstavba s nutnosťou zatopenia veľkého územia
- závislosť na stabilnom prietoku vody
- priehrada dokáže zabrániť menším povodniam, veľké však ovplyvňuje len čiastočne
- priehrady bránia vodnej doprave i imigrácii rýb
- riziko havárie

Z hľadiska veľkosti našich vodných elektrární vyniká prečerpávacia vodná elektráreň Čierny Váh s inštalovaným výkonom 735 MW a Vodné dielo Gabčíkovo s výkonom 720 MW. Liptovská Mara má výkon 198 MW, Vodné dielo Žilina 72 MW a Oravská priehrada 21,75 MW.

Na Slovensku využívame predovšetkým potenciál rieky Váh, kde bola vybudovaná sústava 22 vodných elektrární, nazývaná aj Vážska kaskáda. Veľké priehrady máme i na Dunaji, Orave a Hornáde.

Veterná energia [spracované podľa lit. 13]

Vietor je forma energie, ktorá sa vytvára pri nerovnomernom ohrievaní povrchu Zeme slnečným žiarením, pri ktorom vzniká vertikálne prúdenie vzduchu. Z energie, ktorú Slnko vyžaruje smerom k Zemi sa približne 1 až 2 % premieňa na veternú energiu, čo je 50 až 100 krát viac ako energia, ktorú premieňajú rastliny na živú biomasu. Vietor, ktorý je prítomný všade a je zadarmo, stáva sa veľmi príťažlivým zdrojom energie. Navyše jeho využívanie neprodukuje žiadne odpady, neznečisťuje ovzdušie a nemá negatívny vplyv na zdravie ľudí.

Využívanie veternej energie má aj svoje obmedzenia:

- nedostatočná znalosť veterných klimatických podmienok (intenzita vetra a jeho časová a geografická variabilita),
- silná závislosť od veterných klimatických podmienok,
- neznalosť vplyvov vysokého podielu (cca nad 5 %) výroby elektriny na fluktuácie v prenosovej a distribučnej sústave,
- nepriaznivý vplyv na stabilitu elektrizačnej sústavy,
- problémy percepcie (vnímania) súvisiace najmä s vizuálnou zmenou prostredia,
- obmedzenia v chránených územiach,
- nedostatočná informovanosť o hygienických a environmentálnych dosahoch prevádzky veterných parkov.

Súčasnú situáciu využívania veterných elektrární poskytuje tabuľka 7 [3]:

Tabuľka 7: Situácia vo využívaní veterných elektrární na Slovensku – celkový inštalovaný výkon

Ukazovateľ	2010	2011
Celkový inštalovaný výkon veterných elektrární	3,1 MW	3,1 MW (v roku 2011 nedošlo k inštalácii nových veterných zdrojov – 0 MW)
Inštalovaný výkon v prepočte	0,6 kW/1 000 obyv.	0,6 kW/1 000 obyv.
Produkcia elektrickej energie	0,006 TWh	0,006 TWh

V roku 2002 bol stanovený využiteľný potenciál veternej energie pre Slovensko na 600 GWh/r[10], čo je v porovnaní s potenciálom ostatných obnoviteľných zdrojov energie, ako je biomasa alebo voda, nízky ukazovateľ.

Veterná energetika na Slovensku predstavuje len malý zlomok vyrobenej elektrickej energie. V súčasnosti sa na Slovensku nachádzajú tri veterné parky a ich celkový výkon je 5,1 MW, čím pokryjú energetickú spotrebu pre zhruba 3 tis. Domácností. Prvý veterný park Cerová, ktorý sa nachádza v Malých Karpatoch bol spustený do prevádzky v roku 2003 a tvoria ho štyri turbíny s výkonom 660 kW s inštalovaným výkonom 2,64 MW. Ďalšia elektráreň je na Myjave na Ostrom Vrchu a na Kysuciach vyrástol veterný park Skalité. S inštalovaným výkonom 5,1 MW je Slovensko spomedzi členských štátov EÚ, ktoré veternú energiu zaradili do svojho energetického mixu na poslednom mieste.

Hlavným dôvodom pre využívanie energie z vetra v tak malej miere je predovšetkým nedostatok vhodných lokalít pre inštaláciu veterných turbín. Ak aj na Slovensku sú lokality s dobrými veternými podmienkami (s rýchlosťou vetra minimálne 5 m/s), väčšinou sa nachádzajú v chránených územiach prírody a národných parkoch. Výstavba veterných parkov v takýchto lokalitách by mala nielen vplyv na vizuálnu stránku krajiny ale vyžadovala by si aj výrub lesa na vytvorenie prístupových ciest a na umiestnenie veterných turbín. Lokality s pomerne dobrými veternými podmienkami sa nachádzajú v regiónoch Kysuce, Orava, Spiš a v Malých Karpatoch.

Vzhľadom na skutočnosť, že lokality s priaznivými podmienkami, zahŕňajúce rýchlosť vetra a stálosť veterných pomerov, sa vzhľadom na reliéf slovenskej krajiny nachádzajú v prevažnej miere vo vrcholových oblastiach pohorí, tieto územia sú v dominantnej miere zalesnené a vysoké hodnotné z ekologického a krajinárskeho hľadiska. Výstavba veterných parkov v týchto lokalitách je často nevyhnutne spojená s výrubom lesných porastov,

narušením hodnotných biotopov a trvalým ovplyvnením scenérie krajiny. Často sa tieto lokality nachádzajú alebo sú v dotyku s územiami s najvyšším stupňom ochrany prírody.

Potenciál bol vypočítaný na základe predpokladu, že sa použijú veterné turbíny s výkonom 500 až 1 000 kW. Na základe doterajších skúseností a technologického pokroku v konštrukcii turbín, ktorý umožnil používať turbíny s výkonom až 2 800 kW, možno však predpokladať, že tento využiteľný potenciál je viac ako dvojnásobný. V súčasnosti, keď sa štandardne používajú turbíny s výkonom 1,5 až 2,0 MW možno predpokladať, že využiteľný potenciál Slovenska do roku 2015 je skoro dvojnásobný, cca 1 135 GWh, pri 600 MW inštalovaného výkonu (asi 4 % – 5 % spotreby elektriny Slovenska). S dynamicky sa vyvíjajúcou technológiou veterných turbín sa tento potenciál môže určite zvýšiť až na 1 200 – 1 500 MW inštalovaného výkonu pri ročnej produkcii 2 280 GWh elektriny (8 % – 9 % súčasnej spotreby elektriny na Slovensku).

Z hľadiska situácie výroby elektriny z obnoviteľných zdrojov na Slovensku a v susedných krajinách (V4 a Rakúsko) je prehľad uvedený v tabuľke 8. [3]:

Tabuľka 8: Národné akčné plány výroby elektriny z obnoviteľných zdrojov energie Slovenska a okolitých krajín EÚ [GWh/rok]. Údaje za roky 2010 až 2012

Zdroj	Roky	Česko	Maďarsko	Poľsko	Rakúsko	Slovensko
Bioplyn	*2010*	624	85	328	66	70
	2011	848	101	410	66	200
	2012	1 084	125	492	67	300
Pevná biomasa	*2010*	1 306	1 870	5 700	793	540
	2011	1 718	1 870	6 700	495	570
	2012	2 261	1 870	7 700	496	600
Veterné elektrárne	*2010*	454	692	2 310	243	7
	2011	558	692	3 255	294	8
	2012	663	929	4 300	340	120
Fotovoltaické elektrárne	*2010*	578	2	1	10	30
	2011	1 685	5	2	12	90
	2012	1 693	9	2	14	130
Geotermálne elektrárne	*2010*	0	0	0	0,24	0
	2011	0	0	0	0,24	0
	2012	0	0	0	0,24	28
Vodné elektrárne > 10 MW	*2010*	1 060	158	1 388	3 942	4 595
	2011	1 060	158	1 388	3 953	4 595
	2012	1 060	158	1 388	3 966	4 595
Malé vodné elektrárne 1 – 10 MW	*2010*	474	30	534	406	164
	2011	490	30	552	407	185
	2012	490	30	570	408	200
Malé vodné elektrárne < 1 MW	*2010*	575	5	357	254	75
	2011	579	5	371	255	83
	2012	604	5	385	256	92
Celkom – za rok 2010		**5 071**	**2 842**	**10 618**	**5 414**	**5 481**

ZÁVER

S rozvojom alternatívnych zdrojov energie má Slovensko jedinečnú príležitosť chopiť sa možnosti prilákať výskum, vývoja a investície a najmä vytvoriť tisíce pracovných miest. Európsky priemysel sa rozvinul na celosvetového lídra v celom rade technológií výroby energie a energetickej účinnosti. Je priekopníkom moderných technológií obnoviteľnej energie, ako je solárna energia, bioenergia a veterná energia. Preto aj budúcnosť Slovenska v tejto oblasti je v medzinárodnej spolupráci. Rozvoj obnoviteľných zdrojov energie z pohľadu štátu nie je určovaný regionálne. Záujem investorov o využívanie OZE je postavený na využití čo najlepších lokálnych podmienok. Preto nie sú určované zemepisné oblasti. V energetickej politike je odporúčanie pre regióny (vyššie územné celky), aby podporovali využívanie OZE a identifikovali vhodné oblasti na ich rozvoj. V tejto intencii chápeme aj my ako spoluriešitelia projektu VEGA ďalšie smerovanie nášho výskumu so zohľadnením prírodných, právnych, ekonomických a administratívnych charakteristík.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] *Akčný plán o biomase*. Komisia európskych spoločenstiev. Brusel, 2005.

[2] ANREJOVSKÝ, P., BOBKOVÁ, D.: Možnosti využívania biomasy na energetické účely. In: *Inovatívne technológie pre efektívne využitie biomasy v energetike. Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie: 18. – 19. november 2009. Zemplínska Šírava*. Košice: Ekonomická univerzita v Bratislave so sídlom v Košiciach, Podnikovohospodárska fakulta, Katedra marketingu a obchodu, 2009. ISBN 978-80-225-2962-4.

[3] BECHNIK, B.: *Národní akční plány zemí EU – výroba elektřiny z OZE*. TZB-info, 2011. [cit. 2011-10-15]. Dostupné na internete: http://energie.tzb-info.cz/7366-narodni-akcni-plany-zemi-eu-vyroba-elektriny-z-oze. ISSN 1801-4399.

[4] FENDEK, M., BÁGELOVÁ, A, FENDEKOVÁ, M.: *Geotermálna energia vo svete a na Slovensku. Podzemná voda.* ISSN 1335-1052, 2011, roč. XVII. č. 1.

[5] KRÁČMAR, J.: *Využitie potenciálu biomasy ako zdroja elektrickej energie*. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie doktorandov „Ekonomika, financie a manažment VI.“ Bratislava, Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2012.

[6] MAJTÁN, M., KRÁČMAR, J., ŠINSKÝ, P.: Možnosti diverzifikácie výroby energie na Slovensku. In: *Ekonomika a manažment*. Bratislava, Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, roč. 8, č. 3.

[7] MAJTÁN, M.: *Projektový manažment*. Bratislava: Sprint dva, 2009.

[8] MARSINA, Š.: Geotermálna energia ako obnoviteľný zdroj energie. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie doktorandov. „Ekonomika, financie a manažment VI.“ Bratislava, Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2012.

[9] *Národný akčný plán pre energiu z obnoviteľných zdrojov.* Bratislava, Ministerstvo hospodárstva a výstavby SR, 2010.

[10] Oznámenie komisie Európskemu parlamentu, Rade, Európskemu hospodárskemu a sociálnemu výboru a Výboru regiónov. Brusel, Európska komisia, COM (2012) 271 final, 6.6.2012.

[11] Správa o pokroku v presadzovaní a využívaní energie z obnoviteľných zdrojov energie (podľa článku 22 Smernice 2009/28/ES). Bratislava, Ministerstvo hospodárstva SR, 2012.

[12] Stratégia vyššieho využitia obnoviteľných zdrojov energie v SR. Bratislava, Ministerstvo hospodárstva SR, 2007.

[13] THOMASOVÁ, E.: Využiteľnosť potenciálu veternej energie na Slovensku. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie doktorandov „Ekonomika, financie a manažment VI.“ Bratislava, Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2012.

[14] Veterná energia – Ministerstvo životného prostredia. 2012. http://www.minzp.sk/obnovitelne-zdroje-energie/obnovitelne-zdroje-energie/veterna-ener.. [cit. 2012.10.10]

REPLIKATION VOM BARCLAYS EURO TREASURY INDEX MIT FUTURES

REPLICATING BARCLAYS EURO TREASURY INDEX WITH FUTURES

Michal Marček[1]

Schlagwörter/Keywords: Fixed Income, Index, Duration, Replication, Futures, Credit Default Swaps, Interest Rate Swaps

Abstract

Fixed income derivatives are widely used by portfolio managers as instrument for adjusting exposure in portfolios. However by investing cash into money market instrument and utilizing derivative contracts, investors can create synthetic instruments with return similar to the underlying index. This paper outlines methodology that enables synthetic replication of Euro Treasury Index by using futures, interest rate swaps and credit default swaps. The methodology is based on duration cell matching approach. It explores the best way to replicate the index by breaking down the index into a set of country sub-indices and using the most appropriate combination of derivative instruments. The replication is back-tested on historical market data. The paper analyzes these results and points out limitations of derivative index replication.

JEL Klassifikation: G13

[1] Ing., Dipl.-Betriebswirt Michal Marček, Portfolio Manager, PIMCO Deutschland Gmbh, Seidlstr. 24-24a, 80335 München, Deutschland, michal.marcek@de.pimco.com

VORWORT

Staatsanleihen der Europäischen Staaten galten lange Zeit als risikofrei. Die Zinsstrukturkurven waren fast identisch und es gab kaum Renditeunterschiede. Mit der Finanzkrise im Jahr 2007, die später in eine Wirtschaftskrise mutierte, kamen auch die wirtschaftlichen Probleme einzelner Länder ans Tageslicht. Die Renditen, vor allem südeuropäischen Staaten, fingen an zu steigen und die Unterschiede zu wirtschaftlich starken Ländern, wie Deutschland, wurden immer deutlicher. Die Staaten wurden an Spreads gemessen, also ihren der Differenz zu den deutschen Staatsanleihen, die als Benchmark der europäischen Staatsanleihen gelten. Wo früher noch das allgemeine Zinsniveau der Eurozone maßgeblich für Wertentwicklung des Index war, fing dieses immer mehr in den Hintergrund zu treten und wurde mehr durch Spreadentwicklung getrieben.

Bei Replikation eines Staatsanleihenindex mit Derivaten geht es deshalb heutzutage vor allem darum, das Spreadrisiko möglichst gut abzubilden. Die Herausforderung dabei ist, dass während die zur Verfügung stehenden Instrumente gleich bleiben, ändern sich die Bedingungen und Treiber der Spreadentwicklung am Markt ständig.

In dem vorgelegten Text wird die Replikation des Euro Treasury Index mit Hilfe von Derivaten untersucht. Dafür stehen die gängigen Derivatinstrumente wie Futures und Swaps zur Verfügung. Bei der Replikation wird versucht den Index in Länder-Subindices aufzuteilen, um so die Quelle des Spreadrisiko zu isolieren. Dann werden die Instrumente ausgewählt und die Replikationsstrategie definiert, die anschließend im Backtesting anhand der längsten verfügbaren Zeitreihe von Marktdaten geprüft wird. Die erreichten Ergebnisse werden analysiert, um die Möglichkeiten und Einschränkungen der Replikation mit Derivaten zu erforschen.

DER INDEX

Der Barclays Capital Euro Treasury Index besteht aus Staatsanleihen der 16-Länder Europäischer Währungsunion. Es beinhaltet allerdings nur Investment Grade geratete Anleihen mit fixem Kupon und einer Restlaufzeit von mindestens einem Jahr. Per Ende Dezember 2011 setzte sich der Index aus 276 Anleihen von 15 Emittenten zusammen und hatte ein Marktwert von 4,16 Milliarden Euro. Die Aufteilung nach Länder, deren Marktwert, Durationsbeitrag und Spread zu deutschen Staatsanleihen (Option Adjusted Spread, OAS) veranschaulicht folgende Tabelle:

Land	Marktwert %	Mod Duration	OAS
Frankreich	23,4	6,61	110
Deutschland	23,4	6,55	0
Italien	21,5	5,75	474
Spanien	10,7	5,72	311
Niederlande	6,5	6,47	34
Belgien	6,1	6,14	213
Österreich	4,3	6,38	102
Irland	1,7	4,93	634
Finnland	1,5	5,44	51
Slowakei	0,5	4,57	335
Slovenien	0,3	5,76	446
Luxemburg	0,1	4,65	71
Zypern	0,1	2,59	1.700
Malta	0,0	7,34	238
Geamt	**100,0**	**6,20**	**196**

Abbildung 1: Barclays Capital Euro Treasury Index

Staatsanleihen in der Eurozone galten lange Zeit als sicher und wiesen kaum Spread auf. Der wichtigste Performancetreiber war somit das allgemeine Zinsniveau. Die Situation hat sich Mitte 2008 mit der Pleite von Lehman Brothers und der darauffolgenden Wirtschaftskrise dramatisch verändert. Die Wirtschaftslage der Südeuropäischen Staaten hat sich deutlich verschlechtert und der Zinsaufschlag ihrer Anleihen, im Vergleich zu Deutschen Staatsanleihen, fing an zu steigen und wurde zu wichtigem Performancetreiber des Index. Somit ist die Abbildung von Länderspreads der Schlüssel zu erfolgreicher Replikation dieses Index. Die nachfolgende Tabelle veranschaulicht die Spreadveränderungen einzelner Staaten, die im Index vertreten sind oder waren. Bislang sind zwei Staaten, Griechenland und Portugal, auf Grund der Ratingherabsetzung auf Ramschniveau aus dem Index ausgeschlossen worden.

Datum	AT	BE	CY	FI	FR	DE	GR	IE	IT	LU	MT	NL	PT	SK	SL	ES	Gesamt
12/30/2005	0	1		-1	-1	-0	15	-1	15			0	6			-0	**4**
12/31/2008	69	80	108	62	37	8	228	132	135	100	124	45	98	19	148	78	**72**
12/30/2011	102	213	1.700	51	110	0		634	474	71	238	34		335	446	311	**196**

Tabelle 1: Spreadvergleich (in Basispunkten) einzelner Länder in BarCap Euro Treasury

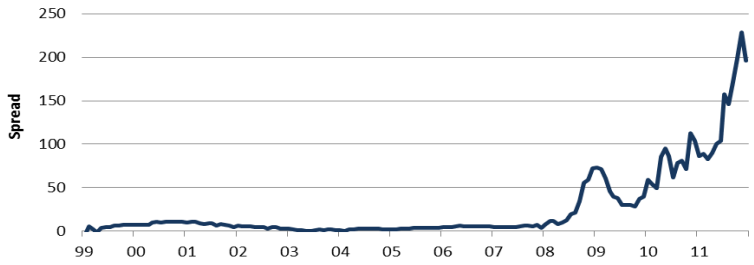


Abbildung 2: Spreadentwicklung (in Basispunkten) von BarCap Euro Treasury Index

Für Replikation mit Hilfe von Derivaten stehen folgende Instrumente zur Verfügung, die einzeln oder in Kombination verwendet werden können:

- Futures auf deutsche Staatsanleihen (Schatz, Bobl, Bund und Buxl)
- Futures auf Italienische Staatsanleihen
- Zinsswaps
- iTraxx Sovereign Index
- Credit Default Swaps auf einzelne Staaten (Single Name CDS)

Bei Replikation wird der Exposure Matching Ansatz angewendet. Ziel ist es, durch Abbildung von (Spread-) Durationsbeiträgen und Marktgewichten einzelner Länder die Indexperformance zu erreichen.

Die Replikationsstrategien sollten auf möglichst langen Zeitreihen getestet werden, um ihre Eignung gründlich zu prüfen. Die Datenverfügbarkeit für einzelne Instrumenten ist aber nicht immer gleich, da viele Instrumente erst vor wenigen Jahren eingeführt wurden. Deshalb wird der BarCap Euro Treasury Index nicht als Ganzes repliziert, sondern in Sub-Indices aufgeteilt, die entweder aus einem oder mehreren Ländern bestehen. Es wird davon ausgegangen, dass wenn die einzelnen Bestandteile des Index erfolgreich repliziert werden können, ist somit auch der Gesamtindex repliziert. Der Replikationszeitraum jedes Sub-Index wird deshalb der Datenverfügbarkeit des gewählten Instruments angepasst.

Wie Abbildung 1 zeigt, stellen die drei größten Länder 68% des Index dar. Der Anteil deutscher Staatsanleihen liegt bei 23%. Sie sind die Benchmark europäischer Staatsanleihen und haben deshalb ein Spread von Null. Die Replikation dieses Teils des Index wurde bereits separat ausführlich untersucht[2]. Die zwei weiteren Länder – Frankreich und Italien – haben eine Gewichtung von 45% und tragen dem Spread des Gesamtindex mit 65% bei.

REPLIKATION MIT FUTURES AUF ITALIENISCHE STAATSANLEIHEN

Italien ist neben Deutschland das einzige Land im Index, welches über eigene Futures-Kontrakte verfügt. Sie werden ebenfalls an Eurex gehandelt und sind in der Kontraktausgestaltung den Deutschen Futures sehr ähnlich. Die Kontraktgröße ist jeweils 100.000 EUR.

[2] MARČEK, Michal. Replikation vom Barclays Euro Treasury Germany Index mit Futures. In Ekonomika, financie a manažment podniku V. : zborník vedeckých príspevkov : medzinárodná vedecká konferencia doktorandov pri príležitosti Týždňa vedy a techniky : Bratislava, 3.11.2011 [elektronický zdroj]. - Bratislava : Fakulta podnikového manažmentu EU, 2011. ISBN 978-80-225-3299-0, s. [1-12].

	Short-Term Euro-BTP Futures	Mid-Term Euro-BTP Futures	Long-Term Euro-BTP Futures
Basiswert	Italienische Staatsanleihe mit Fälligkeit zwischen 2-3,25 Jahre und einem Kupon von 6%. Ursprüngliche Fälligkeit nicht mehr als 16 Jahre.	Italienische Staatsanleihe mit Fälligkeit zwischen 4,5-6 Jahre und einem Kupon von 6%. Ursprüngliche Fälligkeit nicht mehr als 16 Jahre.	Italienische Staatsanleihe mit Fälligkeit zwischen 8,5-11 Jahre und einem Kupon von 6%. Ursprüngliche Fälligkeit nicht mehr als 16 Jahre.
Gelistet seit	Dez 10	Sep 11	Feb 09

Tabelle 2: Charakteristik von Italienischen Futures[3]

Diese Kontrakte sind allerdings nur sehr kurz auf dem Markt, was die Aussagekraft historischer Simulationen deutlich beeinträchtigt. Darüber hinaus ist die Anzahl ausstehender Kontrakte im Vergleich zu deutschen Staatsanleihen sehr niedrig, wie die Tabelle unten zeigt, und so spiegeln ihre Preise nicht nur das eigentliche Zins- und Länderrisiko, sondern auch gewisse Liquiditätsprämie wider.

	2-Jahre	5-Jahre	10-Jahre
IT Futures	10.286	586	33.957
DE Futures	1.053.611	721.493	988.155

Tabelle 3: Vergleich ausstehender Kontrakte per 24. Februar 2012, Quelle: Bloomberg

Da das ausstehende Volumen des fünfjährigen Kontrakts extrem niedrig ist, kommt nur eine Replikation mit dem 10- und 2-jährigen Kontrakt in Frage. Für längere Historie, muss man aber auf den 2-jährigen Kontrakt verzichten. Um die Replikation der italienischen Staatsanleihen als Teil des Euro Treasury Index genauer prüfen zu können, werden sie als separater alleinstehender Subindex betrachtet. Dieser Index hat eine Modified Duration von 5.83, wobei fast die Hälfte aus dem 7-12 Jahre Durationsband kommt. Das kurze Ende trägt lediglich mit 9% zu der Gesamtduration bei.

Kennzahl	0-3	3-7	7-12	12+	Gesamt
Mod. Dur Beitrag	0,55	1,85	2,47	0,95	**5,82**
Beitrag in %	9%	32%	42%	16%	**100%**

Tabelle 4: BarCap Euro Treasury Italy - Durationsaufteilung per 31.1.2012, Quelle: POINT

Da der Index eine Bullet-Struktur hat (im Bereich 3-12 Jahre), verspricht die Replikation mit 10-jährigem BTP Future gute Ergebnisse. Dieser Kontrakt deckt nämlich mit seinem Basiswert einen großen Teil des Index ab. Bei der Replikation wird von einem Replikationsportfolio mit Marktwert von 100 Millionen Euro am 30. September 2009 ausgegangen. Die Portfolioduration wird mit diesem Future-Kontrakt abgebildet und am Ende des Monats neugewichtet. Der Rollover in den neuen on-the-run Kontrakt erfolgt quartalsweise am vorletzten Handelstag des alten Kontrakts. Die Kassa wird monatlich zum 1-Monats Euribor angelegt, wobei 3% für Variation Margin zur Seite gelegt werden. Der Bid-Ask Spread als Proxy für Transaktionskosten beträgt 4 Basispunkte.

	Replikationsportfolio					Kassa			Wertentwicklung Gesamt			
	BTP-Future		zu replizierende	benötigte				Transaktions-				
Datum	Preis	Duration	Duration	Kontrakte	P&L	1m EURIBOR (in %)	P&L	kosten	P&L	Portfolio	Index	Alpha
30.09.2009	115,15	8,32	6,51	679		0,44						
30.10.2009	116,19	8,25	6,42	670	**706.160**	0,42	**34.112**	-360	**739.912**	0,74%	0,26%	**0,48%**
30.11.2009	117,08	8,19	6,51	679	**596.300**	0,47	**38.153**	-360	**634.093**	0,63%	0,69%	**-0,06%**
31.12.2009	114,84	8,09	6,40	689	**-482.850**	0,45	**36.618**	-54.720	**-500.952**	-0,50%	-0,12%	**-0,38%**

Tabelle 5: Replikation mit BTP-Futures

[3] http://www.eurexchange.com/exchange-en/products/int/fix/; 2/9/2012 19:15

Das Replikationsportfolio weist eine durchschnittliche aktive Rendite von 11 Basispunkten bei einem Tracking Error von 84 Basispunkten.

min	max	avg	median	skew	kurtosis	hit ratio	TE	Portfolio	Benchmark
-3,22%	1,75%	0,11%	0,09%	-2,03	9,29	57%	0,84%	3,06%	0,09%

Im betrachteten Zeitraum hat das Portfolio um fast 3% den Index outperformt. Der Großteil dieser Performance kommt aus dem Zeitraum zwischen März und November 2011, wo sich der 2-10 Spread der Italienischen Staatsanleihenkurve um 250 Basispunkte eingeengt hat. In diesem Zeitraum war Italien unter starkem Druck auf Grund der Unsicherheit über weitere Entwicklung der Staatsfinanzen und mangelnder Reaktion der Regierung. Der Markt hat ähnliche Entwicklung wie in Griechenland erwartet, was die Renditen zweijährigen Anleihen über das Niveau der zehnjährigen getrieben hat. In diesem Umfeld war die aus der Verwendung nur eines Future-Kontrakts resultierende Bullet-Struktur des Portfolios vorteilhaft.

Historisch gesehen war die Volatilität der 2-jährigen Italienischen Rendite doppelt so hoch wie die der 10-jährigen. Um den Tracking Error reduzieren zu können, muss das kurze Ende der Zinsstrukturkurve abgebildet werden und dies kann mit dem 2-jährigen Kontrakt erzielt werden. Die Einschränkung dabei ist, dass die Liquidität dieses Kontrakts zurzeit noch relativ gering ist und kann effektiv lediglich für kleine Portfolios genutzt werden. Die durchschnittliche Duration dieses Future-Kontrakts beträgt 1,5 Jahre, so dass er sich gut zur Replikation des ersten Durationsbandes, 0 bis 3 Jahre, eignet. Die restlichen Anleihen mit Duration größer als 3 werden nach wie vor mit dem 10-Jährigen Kontrakt abgebildet. Der betrachtete Zeitraum ist seit Auflage des 2-jährigen Kontrakts, also von Oktober 2010, bis Januar 2012. Wie die Tabelle zeigt, hat der Einsatz die Verteilung normalisiert. Die Extremwerte fallen geringer aus, Durchschnitt als auch Median sind ebenfalls niedriger als bei alleiniger Verwendung des 10-jährigen Kontrakts. Die Verteilung ist weniger schief und spitzig.

min	max	avg	median	skew	kurtosis	hit ratio	TE	Portfolio	Benchmark
-2,34%	1,71%	0,10%	0,06%	-0,65	2,57	53%	0,79%	-2,95%	-4,34%

Mithilfe der Italienischen Futures lässt sich ein großer Teil des Euro Treasury Index replizieren. Da dies eine einfache, liquide und kostengünstige Art von Replikation ist, die darüber hinaus kein Kontrahentenrisiko beinhaltet, stellt sich die Frage, ob mit diesen Instrumenten auch einige kleinere Länder aus dem Index repliziert werden könnten. Grundsätzlich wäre es sinnvoll Länder zu gruppieren, die sich ähnlich auf dem Markt verhalten, z.B. deren Spreads auf ähnlichem Niveau handeln und miteinander korreliert sind. Folgende Tabelle zeigt die Indexländer mit jeweiligen Gewichten sortiert absteigend (von links nach rechts) nach deren Spread zu deutschen Staatsanleihen. Darüber hinaus zeigt die letzte Zeile Korrelation monatlicher Veränderungen dieser Spreads zu Veränderungen der Spreads italienischer Staatsanleihen.

Land	CY	IE	IT	SL	SK	ES	MT	BE	FR	AT	LU	FI	NL	DE
% Anteil	0,1	1,7	21,5	0,3	0,5	10,7	0,0	6,1	23,4	4,3	0,1	1,5	6,5	23,4
Spread	1700	634	474	446	335	311	238	213	110	102	71	51	34	0
IT Korrelation	0,41	0,43	1,00	0,87	0,41	0,85	0,50	0,85	0,60	0,67	0,19	0,59	0,48	-0,11

Tabelle 6: Monatliche Spread-Korrelation der Euroländer, Quell: POINT

Anhand der Korrelationstabelle lassen sich die Länder in drei Gruppen aufteilen:

- **Gruppe 1** – kleine Länder, die auf hohem Spreadniveau handeln: Belgien, Zypern, Irland, Slowenien, Slowakei und Malta. Sie weisen mäßige bis höhere Korrelation mit Italienischen Staatsanleihen aus.
- **Gruppe 2** – Länder mit geringem Spread: Finnland, Luxemburg, Holland und Österreich, die auch als Core-Euroländer bezeichnet werden.
- **Gruppe 3** – Länder mit großem Anteil am Index, die auf höherem Spreadniveau handeln: Spanien und Frankreich

Aus diesen drei Gruppen kommt vor allem die Gruppe 1 für mögliche Replikation mit Italienischen Futures in Frage. Fügt man diese Länder zu Italien hinzu und vergleicht man den Gesamtspread des so erstellten Index mit dem Spread des Italienischen Index, verspricht die offensichtlich starke Korrelation gute Replikationsergebnisse.

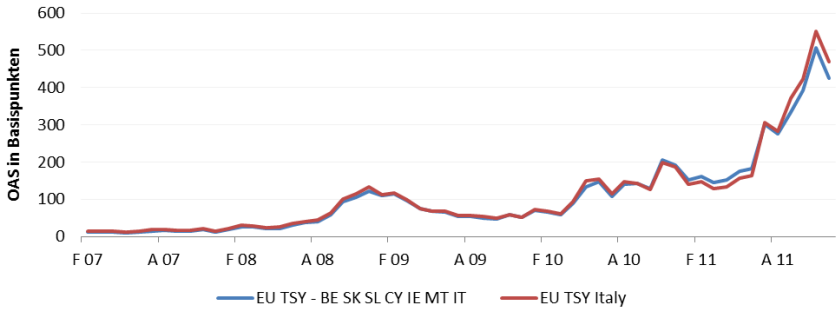


Tabelle 7: Spreadentwicklung Italien vs. korrelierte Länder, Quelle: POINT

In der Tat liegt das durchschnittliche Alpha bei -6 Basispunkten. Die Extremwerte sind sehr ähnlich wie bei Replikation des Italienischen Index. Die Verteilung von Ergebnissen ist ebenfalls ähnlich. Lediglich der Tracking Error ist marginal höher.

Futures	Zeitraum	min	max	avg	median	skew	kurtosis	hit ratio	TE	Portfolio	Benchmark
IT 2y+10y	Okt 10 - Jan 12	-2,47%	1,85%	-0,06%	0,11%	-0,59	1,14	53%	1,10%	-3,29%	-2,19%

Die Länder der Gruppe 1 können auf Grund ihrer Korrelation mit Italienischen Spreads erfolgreich mit Kombination von 2- und 10-jähriger italienischen Futures repliziert werden.

Replikation mit Zinsswaps

Die Länder in Gruppe 2 handeln vom Spreadniveau her auf vergleichbarem Level wie Swap Spreads, deshalb macht es Sinn diese Beziehung näher zu untersuchen. Um einen Vergleich aber möglich zu machen, muss ein vergleichbarer Swap-Index herangezogen werden. Die folgende Graphik veranschaulicht Spread des Subindex, der aus diesen vier Ländern bestehet, im Vergleich zu einem gewichteten Index von vier Swap Spreads, und zwar der 2, 5, 10 und 20-jährige Swaps. Die Gewichtung erfolgt nach Durationsbeitrag in den entsprechenden vier Bändern. Der Index ist umgerechnet, um vom gleichen Ausgangspunkt zu starten.

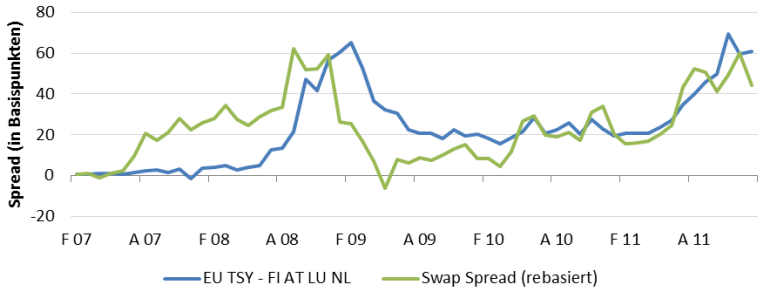


Abbildung 3: Swap Spread Index vs. Euro Core-Länder Spread, Quelle: Bloomberg, POINT

Die Graphik zeigt, dass sich der Swap Spread Index vom Ende 2007 bis Anfang 2008 schlechter entwickelte als der Euro Core Index. Dies lag an der sich damals entfaltenden Finanzkrise, die mit dem Kollaps von Lehman Brothers ihren Höhepunkt erreichte. Das Mistrauen zwischen Banken war groß, was die Zinsen am Interbankenmarkt nach oben drückte und sich dann implizit in den Swap Spreads widerspiegelte. Nachdem die Finanzkrise von Banken auf Staaten übergesprungen war, hat sich das Verhältnis gedreht und der Euro Core Index schnitt schlechter ab. Seit Anfang 2010 entwickeln sich diese beiden Spreads sehr ähnlich. Diese Beziehung verspricht gute Ergebnisse bei Replikation, auch wenn es zeitweise Phasen mit erhöhten Tracking Error geben kann.

Für Replikationszwecke wird ein Plain-Vanilla Fix-To-Float Zinsswap mit Par-Kupon verwendet, der von Zinsrisikoprofil einer Anleihe entspricht. Die sonstigen Details des Aufbaus des Replikationsportfolios bleiben gleich wie bei der Replikation mit Italienischen Futures. Da sich die Laufzeit des Zinsswaps mit der Zeit verkürzt, muss der Swap gerollt werden, um stets den gewünschten Teil der Zinsstrukturkurve abzubilden. Der Rollover in neuen Par-Kupon erfolgt alle sechs Monate jeweils zu Monatsende. Da die Benchmark jeden Monat neu gewichtet wird, erfolgt auch eine Adjustierung der bestehenden Position im Replikationsportfolio. Für diesen Zweck wird das Nominal des aktuellen Swaps reduziert oder aufgestockt. Als Proxy für Transaktionskosten wird ein Bid-Ask Spread von drei Basispunkten[4] angenommen.

Die zu replizierende Benchmark besteht aus 4 Ländern – Finnland, Niederlande, Österreich und Luxemburg – und hatte eine durchschnittliche Modified Duration von 6,17 in Jahren 2009-2011, in denen die Replikation durchgeführt wird. Zuerst wird die Benchmark nur mit Hilfe eines 5-jährigen Swaps repliziert. Das Portfolio wird am 31. Dezember 2008 aufgesetzt. Folgende Tabelle veranschaulicht die Replikation:

	Replikation			P&L			Performance		
Datum	Swap Duration	Index Duration	Swap nominal in %Portfolio	Portfolio	Kassa-investition	Transaktions-kosten	portfolio	index	delta
31. Dez. 08	4,67	6,05	130%		21.041				
31. Jan. 09	4,74	6,16	130%	106.645	14.105	-90	1,21%	-1,31%	**2,52%**
27. Feb. 09	4,83	6,12	127%	145.987	12.368	-960	1,57%	0,54%	**1,03%**
31. Mrz. 09	4,88	6,02	123%	104.787	9.061	-990	1,13%	1,34%	**-0,21%**
30. Apr. 09	4,88	6,01	123%	-415	7.631	-90	0,07%	0,46%	**-0,39%**
29. Mai. 09	4,86	5,81	120%	-40.808	7.558	-1.080	-0,34%	-1,28%	**0,94%**

Tabelle 8: Replikation mit Zinsswaps

Das Replikationsportfolio hat ein durchschnittliches Alpha von -4 Basispunkten nach Berücksichtigung von Kosten. Die Differenz zwischen Minimum und Maximum ist aber relativ groß, was auf die Bullet-Struktur des Portfolios zurückzuführen ist. Diese Extremwerte wurden in Perioden erzielt, in denen die Veränderung der Zinsstrukturkurve dominierte.

[4] Gemessen an Par-Kupon

Swaps	Zeitraum	min	max	avg	median	skew	kurtosis	hit ratio	TE	Portfolio	Benchmark
5y	Dez 08 - Dez 11	-1,96%	2,52%	-0,04%	-0,08%	0,54	2,97	39%	0,80%	18,03%	19,41%

Um die Verteilung der Ergebnisse zu normalisieren, werden zur Replikation nun vier Swaps – 2, 5, 10 und 20-jährige – verwendet, mit denen die jeweiligen vier Durationsbänder neutralisiert werden:

<3	3-7	7-12	12+	Total
0,49	1,81	2,61	1,59	**6,50**

Tabelle 9: Beispiel - Durationsbänder des BarCap Euro Treasury NL, FI AT, LU Index

Die Performance im betrachteten Zeitraum hat sich geringfügig verbessert. Die Extremwerte und der Tracking Error wurden erwartungsgemäß verringert. Die Verteilung bleibt zwar rechtsschief aber ihre Spitzigkeit hat abgenommen. Der Einsatz von mehreren Swaps hat insgesamt geholfen den Tracking Error zu reduzieren.

Swaps	Zeitraum	min	max	avg	median	skew	kurtosis	hit ratio	TE	Portfolio	Benchmark
2-5-10-20y	Dez 08 - Dez 11	-1,41%	1,59%	-0,03%	-0,12%	0,56	0,68	39%	0,67%	18,25%	19,41%

Dieses Beispiel zeigt, dass man mit Hilfe von Zinsswaps durchaus gute Replikationsergebnisse für die Staatsanleihen von Core-Euroländern erzielen kann. Diese Strategie funktioniert aber nur so lange die Spreads dieser Länder mit den Swap Spreads korreliert sind. Würde eines dieser vier Länder in Schwierigkeiten geraten und seine Spreads infolge dessen steigen, so hätte dies negative Auswirkungen auf sämtliche Kennzahlen dieser Replikation.

Replikation mit Single Name CDS

Credit Default Swaps haben sich in den letzten Jahren stark verbreitet, was aus den monatlichen Handelsvolumina gut ersichtlich ist. Deshalb werden sie von Marktteilnehmern oft gerne für Abbildung oder Absicherung des Kreditrisikos verwendet. Die folgende Graphik veranschaulicht das tägliche gehandelte Volumen in CDS auf einzelne Staatsemittenten in Milliarden US Dollar.

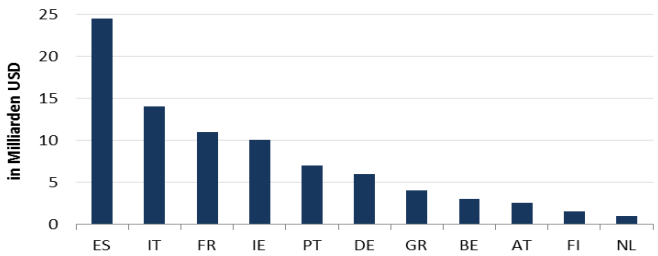


Abbildung 4: Eigene Abbildung, Quelle: DTCC

CDS werden in Laufzeiten bis zu 10 Jahren gehandelt, allerdings ist der fünfjährige Kontrakt mit Abstand der liquideste und hat somit den geringsten Bid-Ask Spread. Damit ist er für Replikation am besten geeignet. Von den Ländern des BarCap Euro Treasury sind zwei Länder übrig, die noch zu replizieren sind, und zwar Spanien und Frankreich. Wie die Graphik oben zeigt, zählen beide Länder zu den Top drei nach ihrer Liquidität.

Bei der Replikation wird wie folgt vorgegangen. Beide Länder werden zuerst aus dem Euro Treasury Index als eigenständiger Index separiert. Das Spreadrisiko des Index wird mit einem fünfjährigen CDS-Kontrakt abgebildet. Als Risikomaß wird dabei die Option Adjusted

Spread Duration (als auch OASD oder Spread Duration) verwendet, welche die Sensitivität des Index auf Spreadveränderungen gegenüber den deutschen Staatsanleihen misst. Als Durationsmaß für den CDS-Kontrakt wird Spread DV01 verwendet, der besagt wie sich der Marktwert des Kontrakts ändert, wenn sich der Spread um einen Basispunkt verändert. Durch Multiplizieren mit 100 und Dividieren mit Kontraktnominal, lässt es sich in Prozent umwandeln, was für Durationskennzahlen Standard ist, und entspricht dann der Spread Duration des CDS-Kontrakts. Bei dem Replikationsportfolio wird wieder von einem Marktwert von 100 Millionen EUR zu Beginn des Monats ausgegangen. Das benötigte Nominal des CDS-Kontrakt ausgedrückt im Prozent des Portfolios lässt sich mit folgender Formel berechnen:

$$CDS_{\%\,Anteil} = \frac{SpreadDur_{Index}}{SpreadDur_{CDS}} \qquad \textbf{1-1}$$

Der Anteil wird jeden Monat zu Monatsende berechnet und das Portfolio entsprechend angepasst. Da sich die Laufzeit des CDS mit der Zeit verkürzt, muss die Position gerollt werden, um in der fünfjährigen Laufzeit investiert zu bleiben. Die Position wird deshalb alle sechs Monate gegen einen neuen fünfjährigen CDS-Kontrakt ausgetauscht. Die Kosten[5], um die Gesamtposition zu rollen, werden auf 4 Basispunkte geschätzt. Diese Kosten werden auch bei den monatlichen Adjustierungen anteilig berücksichtigt.

Die Performance des CDS wird am Ende jedes Monats bewertet. Die Bewertung, auch als Mark-To-Market oder MTM bezeichnet, wird mit Hilfe von Bloomberg Terminal durchgeführt, welcher den ISDA Standard Upfront Model verwendet. Die monatliche Performance errechnet sich aus der monatlichen Marktwertänderung des Kontrakts im Verhältnis zum Kontrakt-Nominal:

$$CDS_{\%\,Performance} = \frac{CDS_{MTM_t} - CDS_{MTM_{t-1}}}{CDS_{Kontrakt-Nominal}} \qquad \textbf{1-2}$$

Der Marktwert beinhaltet auch die angefallenen Stückzinsen. Es ist Marktstandard, dass CDS nicht in Währung des Emittenten, sondern in einer neutralen Währung handeln. CDS auf Europäische Staatsemittenten handeln standardmäßig in USD. Deshalb muss die Performance des CDS-Kontrakts um die Veränderung des Wechselkurses adjustiert werden. Dies erfolgt ebenfalls auf monatlicher Basis:

$$CDS_{\%\,Performance\_Adj} = CDS_{\%\,Performance\_Adj} \times \frac{EURUSD_{t-1}}{EURUSD_t} \qquad \textbf{1-3}$$

Folgende Tabelle veranschaulicht die Replikation des Spreadrisikos von BarCap Euro Treasury Spain mit Hilfe eines rollierenden 5-jährigen USD-denominierten CDS-Kontrakts unter Berücksichtigung der soeben beschriebenen Vorgehensweise:

	Replication					Performance			
datum	CDS Spread Dur	Index Spread Dur	CDS % Portfolio	EURUSD	CDS Perf	bid-ask Kosten	Portfolio	Index	Alpha
30. Jun. 09	4,83	6,12	126,6%	1,4033					
31. Jul. 09	4,85	6,53	134,5%	1,4257	1,69309%	0,00%	1,69%	1,97%	**-0,28%**
31. Aug. 09	4,78	6,46	135,3%	1,4334	-0,26511%	0,00%	-0,27%	0,44%	**-0,71%**
30. Sep. 09	4,72	6,47	137,2%	1,4640	-0,55190%	0,00%	-0,55%	0,31%	**-0,86%**

Tabelle 10: Beispiel der Replikation mit Single Name CDS

[5] Entsprechen dem Bid-Ask Spread

Dies stellt allerdings lediglich das Spreadrisiko des Index dar. Der CDS Spread vergleicht sich aber mit Asset Swap Spread der Referenzanleihe, also einem Spread über dem Swapsatz. Der Zinssatz fünfjähriger Spanischen Anleihe, welche hier repliziert wird, lässt sich somit in drei Teile aufteilen:

Rendite Spanischer Staatsanleihe

Rendite Deutscher Staatsanleihe	Swap Spread	CDS Spread

Abbildung 5: Aufteilung der Rendite spanischer Anleihe

Die Summe der Rendite Deutscher Staatsanleihe und des Swap Spreads gleicher Laufzeit entspricht dem Swapsatz. Deshalb ist es logisch zusätzlich zu dem CDS einen Zinsswap zu verwenden, um das übrige Zinsrisiko zu replizieren. Bei der Replikation wird analog wie bei Replikation der Euro Core Länder vorgegangen. Die Modified Duration des Index wird in vier Durationsbänder aufgeteilt und deren Beiträge mit vier Swaps neutralisiert. Somit wird das Zinsrisiko des Index repliziert. Die Summe der Ergebnisse monatlicher Zins- und Spreadreplikation ergibt die Performance des Replikationsportfolios, welche mit der Indexperformance verglichen wird. Folgende Tabelle wertet diese Ergebnisse aus:

swaps	Periode	min	max	avg	median	skew	kurtosis	TE	Portfolio	Benchmark
IRS+CDS	Jun 09 - Dez 11	-4,02%	5,11%	-0,18%	-0,13%	0,92	3,61	1,63%	-5,86%	0,93%

Das Replikationsportfolio hat im betrachteten Zeitraum deutlich schlechter abgeschnitten, als der Index. Das durchschnittliche Alpha war bei negativen 13 Basispunkten und der Tracking Error lag bei 163 Basispunkten. Im Folgenden werden die Gründe hierfür analysiert.

Auch wenn das Zinsrisiko mit vier Zinsswaps abgebildet und somit gegen nicht parallele Veränderung der Zinsstrukturkurve immunisiert war, die Replikation des Spreadrisikos unterstellte eine parallele Spreadveränderung analog zu der fünfjährigen Laufzeit. Wie die Graphik aber zeigt, der Unterschied zwischen 2-5 jährigen und 5-30 jährigen ASW Spread spanischer Staatsanleihen schwankte relativ stark.



Abbildung 6: Relativer ASW der spanischer Zinskurve, Quelle: Bloomberg

Der Einfluss der Spreadveränderung zwischen den Laufzeiten lässt sich mit Hilfe der Spread Duration approximieren. Um dies zu berechnen, wird die Spread Duration des Index in vier Durationsbänder aufgeteilt, ähnlich wie bei Replikation des Zinsrisikos. Die Grenzen dafür bilden Laufzeiten 3, 7 und 12 Jahre, wodurch insgesamt vier Bänder entstehen. Jeder von diesen Bändern wird durch eine Benchmarkanleihe charakterisiert, wie zum Beispiel 2-jährige Anleihe für Band 0-3, 5-jährige für 3-7, 10-jährige für 7-12 und 30-jährige für 12+. Da das gesamte Spreadrisiko im Replikationsportfolio mit einer fünfjährigen Anleihe in Form von CDS abgebildet ist, muss quantifiziert werden, wie sich die anderen Laufzeiten relativ zu der fünfjährigen Laufzeit entwickelt haben. Daher wird zuerst der Spread der jeweiligen Laufzeit

relativ zur fünfjährigen Laufzeit berechnet und dann die Änderung dieses Spreads auf monatlicher Basis quantifiziert. Per Definition von Spread Duration kann dann der approximierte Performancebeitrag durch Multiplizieren der Duration, beziehungsweise des Durationsbeitrags, mit der Veränderung des entsprechenden Spreads berechnet werden.

	Rendite				Kurvenspread			Veränderung des Kurvenspreads (in Basispunkten)			Spreaddurations-beitrag nach Laufzeit			Performancebeitrag (in Basispunkten / %)			
date	2y	5y	10y	30y	2s-5s	10s-5s	30s-5s	2s-5s	10s-5s	30s-5s	<3	7-12	12+	2s-5s	10s-5s	30s-5s	total
29.05.2009	1,57	3,10	4,29	4,79	-153	119	169										
30.06.2009	1,43	2,86	4,13	4,75	-143	128	190	10	9	21	-0,55	-1,13	-2,50	6	10	52	**0,68%**
31.07.2009	1,60	2,80	3,85	4,45	-120	105	165	23	-23	-25	-0,49	-1,19	-2,75	11	-27	-68	**-0,84%**
31.08.2009	1,61	2,79	3,78	4,44	-118	99	165	2	-6	0	-0,62	-1,24	-2,70	1	-8	1	**-0,06%**
30.09.2009	1,40	2,76	3,81	4,48	-136	105	173	-18	7	7	-0,74	-1,93	-2,11	-13	13	16	**0,15%**

Tabelle 11: Einfluss der Kurvenveränderung auf Replikationsportfolio, Quelle: Bloomberg, POINT

Die graphische Darstellung unten vergleicht Alpha des Replikationsportfolios mit dem approximierten Einfluss der Kurvenveränderung. Es ist ersichtlich, dass sie in einigen Monaten die Mehrheit von Alpha erklären kann, in einigen Monaten reduziert sie aber das Alpha. Daher kann dieser Faktor nicht die einzige Quelle der Diskrepanz zwischen der Performance des Index und des Replikationsportfolios sein.

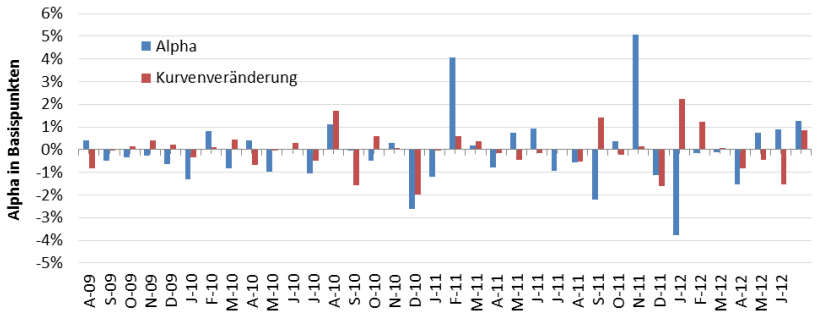


Abbildung 7: Alpha des Replikationsportfolios vs. Einfluss der Kurvenveränderung

Der zweite Faktor mit großem Einfluss auf Performance ist die CDS Basis. Der Fair Value eines CDS entspricht dem ASW beziehungsweise, um genauer zu sein, dem Z-Spread der zugrundeliegenden Anleihe. Allerdings durch die markt- und strukturbedingte Unterschiede ist die CDS Basis meistens unterschiedlich von Null.

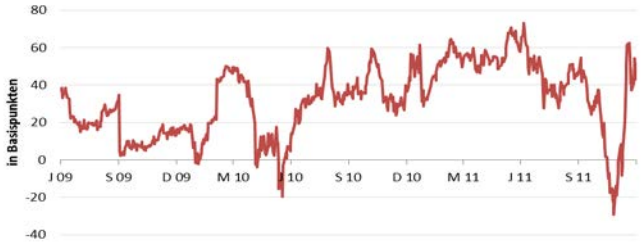


Abbildung 8: 5-jährige Spanische CDS Basis

Im Schnitt handelte die Basis im betrachteten Zeitraum bei 30 Basispunkten. Allerdings, insbesondere in Zeiten vom Marktstress, tendiert die Basis dazu auf höheren Levels zu handeln. Die Gründe dafür sind vor allem marktbedingt, und zwar durch erhöhte Nachfrage nach Absicherung aber auch spekulative Leerverkäufe, die über CDS einfacher zu realisieren sind. Der Einfluss der Ausweitung von Basis auf Replikationsergebnis lässt sich ebenfalls einfach mit Hilfe von Spread Duration und monatlicher Basisveränderung zu berechnen. Da

mit dem CDS die Spread Duration des Index abgebildet wurde, muss diese lediglich mit der Basisveränderung multipliziert werden. Der so errechnete Beitrag wird zu dem Beitrag aus Kurvenänderung addiert und wieder mit Alpha der Replikationsstrategie verglichen. Wie die Graphik unten zeigt, erläutern diese zwei Punkte die deutliche Mehrheit des Alphas in den meisten Monaten des betrachteten Zeitraums. Der Korrelationskoeffizient zwischen diesen zwei Größen liegt bei 0,94 was die Aussage klar unterstreicht.



Abbildung 9: Spanien - Alpha des Replikationsportfolios und der Einfluss von Basis und Kurve

Würde man das Alpha um die soeben errechneten Effekte bereinigen und analysiert man die Replikationskennzahlen erneut, so sieht man am besten welchen Einfluss diese zwei Faktoren auf die Replikation haben. Sie machen mehr als die Hälfte der Extremwerte aus. Bei Schiefe, Wölbung und Tracking Error ist der Einfluss sogar noch größer.

Versucht man diese Replikationsstrategie auch für den Subindex französischer

swap	period	min	max	average	median	skew	kurtosis	TE	Portfolio	Benchmark
IRS + ES CDS	Jun 09 - Dez 11	-4,06%	5,21%	-0,16%	-0,40%	1,13	3,60	1,74%	-0,38%	4,99%
IRS + ES CDS adj	Jun 09 - Dez 11	-1,51%	2,08%	-0,04%	-0,08%	0,63	1,23	0,74%	3,42%	4,99%

Anleihen durchzuführen, die mit 23,4% den größten Anteil an BarCap Euro Treasury Index haben, so bekommt man sehr ähnliche Ergebnisse. Auch hier erklärt die Basis und Veränderung der Spreadkurve einen Großteil des Alphas und des Tracking Errors.

swap	period	min	max	average	median	skew	kurtosis	TE	Portfolio	Benchmark
IRS+FR CDS	Jun 09 - Dez 11	-2,47%	3,94%	-0,26%	-0,14%	0,93	2,96	1,27%	4,60%	13,06%
IRS+FR CDS adj	Jun 09 - Dez 11	-0,87%	0,94%	-0,07%	-0,12%	0,85	1,83	0,37%	15,57%	13,06%

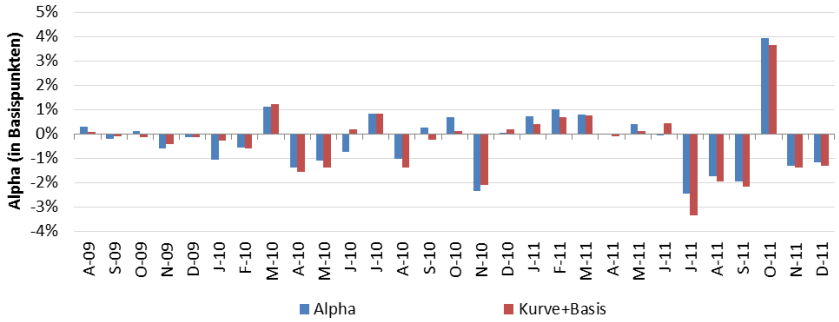


Abbildung 10: Frankreich - Alpha des Replikationsportfolios und der Einfluss von Basis und Kurve

Jetzt wenn die Schwächen der CDS Replikation bekannt sind, stellt sich die Frage ob sie auch beseitigt oder zumindest reduziert werden können. Der Einfluss der Kurvenveränderung könnte theoretisch durch den Einsatz mehrerer CDS Laufzeiten verringert

werden. Praktisch ist dies allerdings nur schwer umsetzbar. In der Realität ist nämlich nur die fünfjährige Laufzeit der einzige liquide und handelbare Kontrakt. Die Bid-Ask Spreads der zwei- und zehnjährigen Kontrakte sind deutlich weiter und die Liquidität ist sehr gering. Kontrakte länger als zehn Jahre, die benötigt wären um das lange Ende der Kurve abzubilden, werden gar nicht gehandelt. Aus diesen Gründen ist der Einsatz dieser Kontrakte praktisch nicht möglich.

Die Basis ist eine Eigenschaft des CDS-Kontrakts. Gleichzeitig ist sie auch ein Barometer für Stress auf den Märkten. Sie tendiert zu steigen wenn der Stress zunimmt und kehrt wieder zu ihrem strukturell bedingten Mittelwert zurück, wenn sich der Markt normalisiert. Da sie aber eine Eigenschaft des Instruments ist, kann sie auf keine Weise eliminiert werden.

Von der positiven Seite betrachtet, handelt es sich bei beiden Effekten aber lediglich um temporäre Faktoren. Sowohl CDS Basis als auch Spreadkurve tendieren zu ihrem Mittelwert zurückzukehren, so dass aus mittel- und langfristiger Sicht der Einfluss auf das Gesamtergebnis gering sein sollte. Nichtsdestotrotz erhöhen diese Faktoren zeitweise den Tracking Error der Replikationsstrategie erheblich.

Replikation mit CDS Index

CDS Indices sind insbesondere im Bereich der Unternehmensanleihen bereits fester Bestandteil des Marktes. Seit September 2009 hat iTraxx die Indexfamilie um den SovX Western Europe (SovX WE) erweitert. Es gibt zwei Laufzeitvarianten, und zwar 5 und 10 Jahre. Der Index besteht aus 15 gleichgewichteten Einzeltiteln, Single Names CDS auf Staatsemittenten, die nach Liquiditätranking aus der Liste zugelassener Staaten ausgewählt werden. Diese Liste beinhaltet die Länder der Eurozone und vier zusätzliche Länder, namentlich Großbritannien, Norwegen, Schweden und Dänemark. Folgende Graphik vergleicht die Zusammensetzung von SovX Western Europe und BarCap Euro Treasury Index.

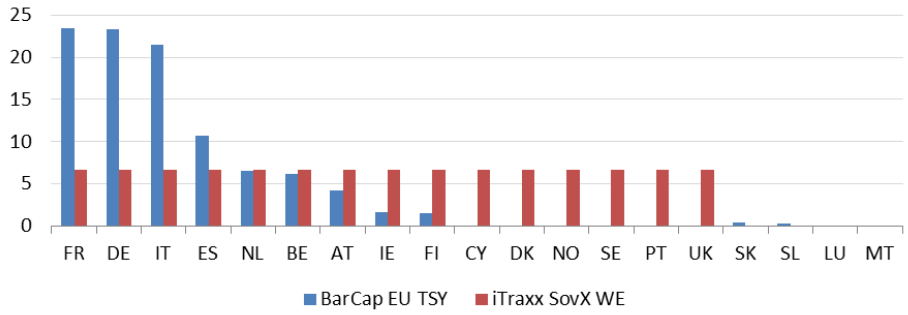


Abbildung 11: Vergleich der Ländergewichtung

Der Index wurde in der Zeit eingeführt, wo die Finanzkrise bereits die Euroländer erreichte. SovX WE ist deshalb sehr populär unter Investoren geworden und hat sich breit verbreitet. Es stellt sich daher die Frage, ob er zu Replikation des BarCap Euro Treasury verwendet werden kann.

Der erste bereits gezeigte große Unterschied besteht in der Zusammensetzung der beiden Indices. BarCap Euro Treasury Index ist stark in drei Ländern konzentriert, wobei der SovX gleichgewichtet ist. Dies resultiert in beträchtliche Unterschiede in relativer Positionierung zwischen diesen Indices, was sich in der Performance niederschlägt. Die folgende Graphik vergleicht Spreadentwicklung von SovX und OAS von BarCap Euro Treasury. Schon auf den ersten Blick ist die Performancediskrepanz offensichtlich.

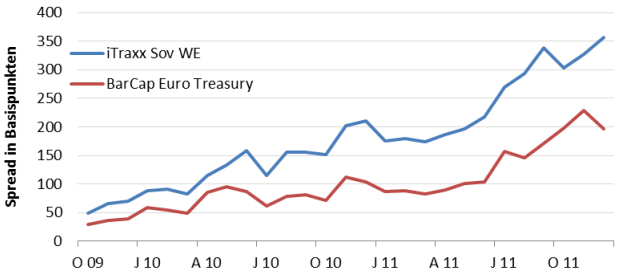


Abbildung 12: Spreadvergleich von iTraxx SovX WE und BarCap Euro Treasury, Quelle: Bloomberg

Dazu kommt noch, ähnlich wie bei Replikation mit Single Name CDS, das Problem einer Bullet-Struktur, da der Index lediglich in fünf- oder zehnjährigen Laufzeit verfügbar ist. In diesem Fall könnte man aber eine Kombination von beiden Laufzeiten verwenden, um das Kurvenrisiko besser abzubilden.

Auf Grund des gravierenden Unterschieds zwischen der Gewichtung beider Indices, die zu einer permanenten Über- und Untergewichtung bestimmter Länder führt, ist SovX WE für Replikation des BarCap Euro Treasury nicht geeignet.

.

FAZIT

Folgende Tabelle fast die verwendeten Replikationsstrategien und ihre Ergebnisse zusammen.

#	Sub-Index/Land	Instrument	Zeitraum	min	max	avg	median	skew	kurtosis	Tracking Error	Pportfolio Performance	Index Performance
1	IT	10y Fut	Sep 09 - Jan 12	-3,22%	1,75%	0,11%	0,09%	-2,03	9,29	0,84%	3,06%	0,09%
2	IT	2-10 Fut	Okt 10 - Jan 12	-2,34%	1,71%	0,10%	0,06%	-0,65	2,57	0,79%	-2,95%	-4,34%
3	IT, CY, SK, SL, BE, IE, MT	2-10 Fut	Okt 10 - Jan 12	-2,47%	1,85%	-0,06%	0,11%	-0,59	1,14	1,10%	-3,29%	-2,19%
4	LU, FI, AT, NL	5y Swaps	Dez 08 - Dez 11	-1,96%	2,52%	-0,04%	-0,08%	0,54	2,97	0,80%	18,03%	19,41%
5	LU, FI, AT, NL	2,5,10,20y Swaps	Dez 08 - Dez 11	-1,41%	1,59%	-0,03%	-0,12%	0,56	0,68	0,67%	18,25%	19,41%
6	ES	Zinsswap+CDS	Jun 09 - Dez 11	-4,02%	5,11%	-0,18%	-0,13%	0,92	3,61	1,63%	-5,86%	0,93%
7	FR	Zinsswap+CDS	Jun 09 - Dez 11	-2,47%	3,94%	0,26%	-0,14%	0,93	2,96	1,27%	4,60%	13,06%

Staatsanleihen in Europa galten lange Zeit als risikolos, handelten deshalb auf gleichem Renditeniveau. Durch die Finanz- und Wirtschaftskrise der letzten Jahre verwandelten sich aber europäische Staatsanleihen in Spreadprodukte und ihre Spreads, beziehungsweise Renditedifferenzen erreichen noch nie dagewesenen Niveaus. Dieses Fazit ist auch einer der Hauptgründe warum bei einer Replikation mit Derivaten höheres Tracking Error zustande kommt. Bei der Replikation muss die Wahl des richtigen Instruments im Vordergrund stehen, um gute Ergebnisse erzielen zu können. Es kommen drei Instrumente in Frage, und zwar Futures, Zinsswaps und Credit Default Swaps. Am einfachsten ist immer die Verwendung von Futures, da diese sowohl das Zins- als auch das Spreadrisiko der zugrundeliegenden Anleihe abbilden. Bei Italienischen Staatsanleihen stehen insgesamt drei Future-Kontrakte zur Verfügung, dabei ist aber nur ein Kontrakt, und zwar der Zehnjährige, wirklich liquide und verfügt über mehrjährige Historie. Der zweijährige Kontrakt kann auch verwendet werden, obwohl er weniger liquide und kürzer auf dem Markt ist. Der fünfjährige Kontrakt ist derzeit noch ungeeignet für Replikationszwecke. Italienische Staatsanleihen stellen ein Viertel des zu replizierenden Index dar und können mit diesen zwei Future-Kontrakten gut repliziert werden. Eine vollkommene Replikation ist aber nicht möglich, da nicht parallele Verschiebungen der Zinsstrukturkurve mit lediglich zwei Kontrakten nicht abgebildet werden können, was zu einen erhöhten Tracking Error führt. Dies ist gut sichtbar, wenn man die Ergebnisse 1 und 2 in der Tabelle oben vergleicht. Der Einsatz des zweijährigen Kontrakts hat den Tracking Error reduziert und Verteilung normalisiert. Der verbleibende Tracking Error ist auf die Approximation der Kurvenbewegung mit nur zwei Futures zurückzuführen. Mit diesen Futures, lassen sich aber auch andere Länder des Index replizieren, die auf vergleichbarem Niveau wie Italien handeln und deren Spreadbewegungen korreliert sind. Es handelt sich dabei um Länder, die relativ kleinen Anteil am Index haben, und so nur geringfügig die Performance beeinflussen. Deshalb liefert diese Replikation gute Ergebnisse.

Die Core-Länder der Eurozone – Niederlande, Luxembourg, Österreich und Finnland – handeln stabil auf Spreadniveau, das dem Swap Spread entspricht und können deshalb mit Zinsswaps relativ einfach repliziert werden.

Sonstige Länder, die weder mit Futures noch mit Zinsswaps replizierbar sind, können mit CDS in Kombination mit Zinsswaps abgebildet werden. CDS decken das Spreadrisiko und Zinsswaps das Zinsrisiko ab. Diese Replikationsmethode liefert aber den höchsten Tracking Error von allen verwendeten Methoden. Dies hat zwei Gründe. Erstens, es kann effektiv nur der fünfjährige CDS-Kontrakt zur Replikation eingesetzt werden, da die anderen Kontrakte sehr illiquide sind. Somit wird bei dieser Replikationsmethode die nicht-parallele Verschiebung der Spreadkurve, die insbesondere in Zeiten vom Marktstress vorkommt, nicht erfasst. Zweitens, weisen CDS immer eine Basis zu dem zugrundliegenden Instrument aus, die stark variieren kann aber grundsätzlich dazu tendiert zu ihrem Mittelwert zurückzukehren. Die Kombination dieser zwei Faktoren erklärt den Großteil des Tracking Errors.

Als Fazit kann man sagen, dass eine Replikation der BarCap Euro Treasury Index mit Derivaten grundsätzlich möglich ist, wenn der Investor ein höheres Tracking Error

akzeptieren kann. Nicht-parallele Verschiebungen der Zinsstrukturkurve und die CDS Basis sind dabei die Hauptquelle des Tracking Errors. Es handelt sich aber um temporäre Faktoren, die langfristig keinen wesentlichen Einfluss auf die Performance der Replikationsstrategie haben sollten, kurzfristig aber hohes Tracking Error verursachen.

LITERATUR / DATENQEULLEN

1. https://ecommerce.barcap.com/point/
2. http://www.bloomberg.com/professional/

EFEKTÍVNOSŤ FINANČNÝCH TRHOV V KONTEXTE INFORMAČNEJ ASYMETRIE[1]

EFFICIENCY OF FINANCIAL MARKETS IN THE CONTEXT OF INFORMATIONAL ASYMMETRY

Peter Markovič[2] - Gabriela Ponecová[3]

KEY WORDS
Financial Market, Fair Value, Information Asymmetry, Rationality of Market Participants, Valuating

ABSTRACT
People are guided by economic motives and act solely rational. So, when we are hungry and we go to the store to buy bread, we go there with a motive to exchange money for other farm and cater to our need. It is rational. And what if we go to the store and steal the bread out there to satisfy our need? Otherwise, we would have died. It will be rational? With ambiguous terms we should handle with care economics and concepts to interpret accurately. Let us be inspired by explaining animal instincts - spiritus animalis (animal spirit) when it comes to the definition of the spirit that has its origin in the brain. In economics, this refers to a volatile variable elements in the economy that human interaction is on the one hand and uncertainty / ambiguity on the other. Closer connection to human psychology is not accidental, since we are regularly confronted with the notion that our behavior follows certain motifs and these may not have a rational basis.

JEL CLASSIFICATION: C26, C53, E44, G31, G32

ÚVOD

„…lidé, kteří se vědomě snaží mít hůře jsou iracionální a jejich chování sebezničující. Ti, kteří jdou opačným směrem, jsou racionální...“[4]

Prapôvodná verzia slova racionalita hovorí o rozumovom, na rozume založenom ľudskom konaní a to dodržiavaním rozumových noriem. V priebehu vekov sa racionalita rozširuje aj na stabilizáciu postojov pri dodržiavaní právnych noriem, štandardov, etických a morálnych zásad, či už v komunitách, v ktorých sa jedinec pohybuje ako aj v spoločenskom zriadení, v ktorom tieto komunity koexistujú. V ekonomickom kontexte by sa racionálny účastník trhu mal správať tak, aby sa vedome neobohacoval na úkor iných. Smithova neviditeľná ruka trhu by bola potom nemorálnym (iracionálnym) mechanizmom a trhové sily by boli považované za kriminálne živly. Reverzným premýšľaním možno dospieť ku konštatovaniu o konaní účastníka trhu (svojou honbou za ziskom), nech má isté morálne deficity, v konečnom

[1] Príspevok je výstupom riešenia projektu VEGA č. 1/0187/11 „Identifikácia a experimentálne skúmanie determinantov finančného rozhodovania o dlhodobých investíciách v podmienkach ekonomických kríz“.
[2] Doc. Ing. Peter Markovič, PhD.; Katedra podnikových financií, Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave; Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava 5; peter.markovic@euba.sk.
[3] Ing. Gabriela Ponecová; Katedra podnikových financií, Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave; Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava 5; humay@euba.sk.
[4] EPSTEIN, R. A. 2010. *Právo, ekonomie, politika*. Praha : Wolters Kluwer, 2010. s. 118. ISBN 978-80-7357-529-8.

dôsledku prináša úžitky ostatným účastníkom trhu vo forme vyššej pestrosti ponuky, vyššej výrobnej a obsluhovanej kapacity a možno nižšej predajnej ceny, čo je racionálny postoj k vzácnym zdrojom. Absencia trhu možno povedie k odstráneniu niektorých deformácií, čo podľa istej skupiny účastníkov trhu povedie k nastoleniu inej formy racionality a systém poškodzovania individuálnych spotrebiteľov sa neodstráni – zoberme si napríklad *vzácne zeminy* » 97 % svetovej spotreby uspokojuje Čína, vďaka kontrole nad ložiskami, ktoré sa nachádzajú na jej území a aj vo svete.[5] Je teda takéto rozloženie trhových síl racionálne?

Prepuknutie hypotekárnej krízy bolo spojené s označením kríza dôvery. Tesná väzba medzi úverom (latinské vyjadrenie credo) a dôverou nespočíva len v jazykovej rovine, ale má svoju väzbu na racionalitu. Na základe informácií, ktoré máme k dispozícii získavame istotu a trúfame si predvídať budúci vývoj. Keďže neprechovávame žiadne pochybnosti voči nášmu konaniu, začíname mu dôverovať, obzvlášť v situáciách, keď sa nám vďaka skúsenosti a minulých vývojov potvrdila správnosť nášho úsudku. Lenže dôvera ide nad rámec racionality, pretože pokiaľ niekomu/niečomu dôverujeme, máme tendenciu odmietať/podceňovať určité informácie, obsahujúce zrnko neistoty. A tu sme len kúsok od klasického trhu – keď zákazníci dôverujú, nakupujú a keď sa obávajú, predávajú/nenakupujú. Obzvlášť vysoká citlivosť sa prejavuje pri posudzovaní investičných príležitostí, resp. pri finančných operáciách so značným rizikovým potenciálom. Lenže ide o narábanie s pravdepodobnosťou – vieme ju presne určiť?

Racionálne rozhodnutie nemusí byť základom úspechu, teda racionálne rozhodnutie nemusí byť správne. Existencia peňazí nás núti prijímať rozhodnutia, ktoré si spočiatku vysvetľujeme ako racionálne a s odstupom času začíname o tom pochybovať. Peňažná ilúzia nás preto sprevádza na každom kroku. Napr. údaje v účtovníctve len podporujú v nás peňažnú ilúziu, keďže veľké množstvo položiek je evidovaných v historických (menovitých, obstarávacích) cenách. Pri prepojení na finančné trhy, na ktorých sa obchoduje s akciami, môže prípadná ilúzia vyvolať cenové turbulencie a tieto nie vždy dokážeme racionálne vysvetliť, čo sa premieta aj do cien derivátových nástrojov. Posudzované z pozície akciového trhu, môžu byť turbulencie celého trhu ťažko vysvetliteľné. *Nahovárať si, že ceny akcií odrážajú vnímanie budúcich výnosov investormi je rovnaké ako platiť si meteorológa, ktorý sa pomiatol. Ceny akcií totiž prechádzajú veľkými výkyvmi a napriek mnohým dôkazom, dodnes to nepresvedčilo zástancov teórie efektívnych trhov o ich chybnom úsudku.*[6] Argument, že pohyby cien sú len odrazom nových informácií, čo sa nie vždy potvrdilo, nám neposkytuje oprávnenie označiť finančné trhy za iracionálne. *Keynes v roku 1936 prirovnal rovnováhu na akciových trhoch k súťaži, v ktorej účastníci vyberali najkrajšiu tvár. Cenu mal dostať účastník, ktorého voľba tváre bude najbližšia k priemernej voľbe ostatných účastníkov súťaže. Čo prakticky znamenalo zvoliť minimalistickú stratégiu výberu tváre nie podľa vlastného úsudku, ale na základe predpokladu, ktorá tvár sa bude páčiť ostatným alebo maximalistickú stratégiu – vybrať tvár, o ktorej si iní myslia, že ju budú aj ostatní vyberať.*[7]

Racionalita ako absolútno na jednej strane a iracionalita ako negácia všetkého racionálneho nepostačujú na popísanie situácie na finančných trhoch. Konanie účastníkov trhu sú totiž kombináciou oboch extrémov a preto by som si dovolil použiť označenie **obmedzená racionalita** ako priemer racionality a iracionality. Prejavy obmedzenej racionality vo

---

5 http://www.nato.int/docu/review/2010/Security_2011/Rare_earth_new_oil/SK/index.htm [cit. 2012-03-19]

6 AKERLOF, G. A. – SHILLER, R. J. 2010. *Živočíšne pudy*. Praha : Dokořán, 2010. s. 186. ISBN 978-80-7363-299-1.

7 AKERLOF, G. A. – SHILLER, R. J. 2010. *Živočíšne pudy*. Praha : Dokořán, 2010. s. 188. ISBN 978-80-7363-299-1.

finančnej praxi možno identifikovať v *nedokonalej pamäti*, *mentálnych skratkách*, *nedokonalých úsudkoch*, *heuristických postupoch*, *postojoch a názoroch a pri spracovaní pravdepodobnosti*.[8]

Odchýlky od racionality a z toho vyplývajúce chyby v úsudkoch a konaní možno identifikovať v rámci rôznych situácií. V súčasnosti je známych viac ako 50 odchýlok od racionality a tieto sa vyskytujú v rôznych etapách finančného rozhodovania:

- *niektoré sa viažu na proces získavania informácií* – potvrdzovanie (vyhľadávanie informácií potvrdzujúcich správnosť názoru), klastrovanie (vyhľadávanie podobnosti a vzorcov správania), reprezentatívnosť (dostatočná/nedostatočná veľkosť vzorky),
- *niektoré sa viažu na proces analýzy informácií* – framing (zúžený pohľad na stavy prostredia), averzia voči strate, ukotvenie (fixácia ma jednu, alebo úzku skupinu informácií), optimizmus a pesimizmus, selektívna pamäť,
- *niektoré sa viažu na proces interpretácia a využitia informácií* – endowment effect (požadovanie vyššej sumy pri predaji, ako by som skutočne zaplatil), ilúzia kontroly (presvedčenie, že dokážem ovplyvniť skutočnosť), stádovistosť a skupinové myslenie, subaditivita (pravdepodobnosť celku menšia než pravdepodobnosť častí), nadmerná sebadôvera.

EFEKTÍVNOSŤ VERZUS NEEFEKTÍVNOSŤ TRHOV

Teória efektívnych trhov vychádza z tvrdenia, že ceny obchodovaných finančných nástrojov odrážajú v každom okamihu všetky verejne dostupné informácie, čo znamená, že finančné nástroje sú správne ocenené.[9] Kolísanie cien finančných nástrojov patrí medzi prirodzený mechanizmus „čistenia cien“ pod vplyvom pribúdania/ubúdania informácií. Extrémne cenové výkyvy sú považované za poruchu, ktorá sa nevyskytuje pravidelne a preto na ne nemožno reagovať a teoreticky ich zovšeobecňovať. Nepredvídateľnosť cien je spájaná s primeranou reakciou na novú informáciu a tým, že je táto informácia nová, nie je predvídateľná. Koncipovanie takéhoto záveru cenových pohybov je mimoriadne problematické vo svete derivátových kontraktov. Neznalosť cenového vývoja rovná sa nemožnosť oceniť derivát rovná sa obmedzovanie termínových trhov.

Pozoruhodným konštatovaním teórie efektívnych trhov, vyplývajúce z pozorovaní je *„že docílit velkých zisků na akciovém trhu nakupováním za nízké ceny a prodáváním za ceny vysoké je dle všeho velice obtížné.“*[10] Áno, pokiaľ sa pohybujem len na jednom trhu, môže to byť obtiažne a zriedkavé, ale vylúčiť sa to nedá, pretože to súvisí so škálovateľnosťou situácie. N. N. Taleb, v jednom z mnohých príkladov, spája dve povolania – špekulant a prostitútka – čím sa snaží dokumentovať škálovateľnosť a neškálovateľnosť povolaní[11]. Nadobudnutie obrovského majetku v prvom prípade je spojené s vykonaním jedného dobrého obchodu, naproti tomu je v druhom prípade spojené s veľkým množstvom hodín strávených s klientmi. Stačí teda zvoliť správnu stratégiu a ...

---

[8] BALÁŽ, V. 2009. *Riziko a neistota – úvod do behaviorálnej ekonómie a financií*. Bratislava : VEDA Vydavateľstvo Slovenskej akadémie vied, 2009. s. 245-248. ISBN 978-80-224-1082-3.

[9] SIVÁK, R. – GERTLER, Ľ. – KOVÁČ, U. 2010. *Riziká a modely vo financiách a v bankovníctve*. Bratislava : Sprint, 2010. s. 87-93. ISBN 978-80-89393-44-2.

[10] SHILLER, R. J. 2010. *Investiční horečka – iracionální nadšení na kapitálových trzích.* Praha : Grada Publishing, 2010. s. 200. ISBN 978-80-247-2482-9.

[11] TALEB, N. N. 2011. *Černá labuť. Následky vysoce nepravděpodobných událostí*. Praha : Paseka, 2011. s. 55. ISBN 978-80-7432-128-3.

Sledovaním finančných trhov, za posledné dve desaťročia, narazíme na veľké množstvo porúch a úspechov vybraných účastníkov trhu, ktoré naštrbujú absolútnu platnosť teórie efektívnych trhov. Pokúsim sa to dokumentovať na ďalšej téze tejto teórie „*...nejchytřejší lidé nebudou schopni dosáhnout lepších investičních výsledků než lidé méně inteligentní. Nemohou na tom být lépe, neboť jejich lepší znalosti jsou již zcela začleneny v ceně akcie.*“[12] Záver: úsilie a inteligencia nezohravajú pri investovaní podstatnú úlohu. Keď k tomu pripočítame vedomosti a pozorovací talent, popierame tým základný predpoklad úspešnosti investora na derivátových trhoch.

Tvorba bublín, čo je v súčasnosti pomerne častým javom na finančných trhoch, t. j. nakupovanie pod vplyvom rastúcich cien na akciových trhoch, vedie k formovaniu javu, ktorý označujeme cenová spätná väzba (teória spätnej väzby) a prejavuje sa vo formovaní bludného kruhu rastu cien, ktoré sa však nemôžu pohybovať nahor donekonečna, aj keď by to možno teória dokázala zdôvodniť. Rast trhu nie je totiž ťahaný reálnym rastom aktív a teda po vyčerpaní pomyselného potenciálu nastáva fáza vytriezvenia (prasknutie bubliny, niektoré príklady sú uvedené v tabuľke 1).

Vrchol akciového indexu	Dno akciového indexu	% Pokles
29. 5. 1946	17. 5. 1947	-23,2 %
13. 12. 1961	26. 6. 1962	-27,1 %
18. 1. 1966	29. 9. 1966	-22,3 %
25. 9. 1967	21. 3. 1968	-12,5 %
28. 4. 1971	23. 11. 1971	-16,1 %
17. 8. 1978	27. 10. 1978	-12,8 %
29. 11. 1983	24. 7. 1984	-15,6 %
25. 8. 1987	4. 12. 1987	-35,1 %
6. 8. 1997	27. 10. 1997	-13,3 %
17. 7. 1998	31. 8. 1998	-19,3 %
19. 3. 2002	9. 10. 2002	-31,5 %

Tabuľka 1 Falošné poplachy akciového trhu (povojnové poklesy DJIA o 10 % a viac, ktoré neboli v nasledujúcich 12 mesiacov nasledovaných recesiou)[13]

Argumenty pre a proti teórii efektívnych trhov nevedú k jej jednoznačnému odmietnutiu. Musíme vychádzať z konštatovania, že teória efektívnych trhov patrí do I. kvadrantu z obrázku 1. Trhy v určitom období naozaj vykazujú známky Famovskej[14] efektívnosti, pokým sa nezačnú hrať špekulanti prvé husle a trh rozkolíšu. Nemôžem si odpustiť alibistický záver, ktorým ponechám oponentov a kritikov v ich nádeji – myslím si, že na súčasné finančné trhy sa najlepšie hodí označenie *trhy obmedzenej efektívnosti*. Podporujem to konštatovaním zo živočíšnych pudov Akerlofa a Shillera - „*Konvenční ekonomické teorie nezahrnují změny myšlenkových schémat a způsobů podnikání, z nichž se krize rodí. Nepracují dokonce ani se ztrátou víry či důvěry*.“[15]

A potom sú tu ešte čierne labute ako slepota voči náhodám a veľkým odchýlkam. *„...funguje-li volný trh, je tomu tak proto, že lidem umožňuje metodou pokusu a omylu soustavně*

[12] SHILLER, R. J. 2010. *Investiční horečka – iracionální nadšení na kapitálových trzích.* Praha : Grada Publishing, 2010. s. 201. ISBN 978-80-247-2482-9.

[13] SIEGEL, J. 2011. *Investice do akcií – běh na dlouhou trať*. Praha : Grada Publishing, 2011. s. 177. ISBN 978-80-247-3860-4.

[14] Bližšie pozri: FAMA, E. 1970. Efficient Capital Markets: A Review of Empirical Work. In *Journal of Finance*. 1970, č. 25, s. 383-417.

[15] AKERLOF, G. A. – SHILLER, R. J. 2010. *Živočíšne pudy*. Praha : Dokořán, 2010. s. 233. ISBN 978-80-7363-299-1.

pokoušet šťastenu, a nikoliv z toho důvodu, že by odměňoval či pobízel schopné jedince. Z toho plyne i žádoucí strategie: zkoušet maximum možného a snažit se vyhledávat co nejvíce příležitostí, které by mohly přinést kýženou ‚černou labuť'.“[16] Pochopenie Talebových čiernych labutí vyžaduje od pozorovateľa posunúť svoje myslenie od matematických modelov smerom k jednoduchosti. Práve v tejto jednoduchosti budú môcť existovať dve krajiny „Priemerovo“ a „Extrémovo“. Priemerovo stojí na téze, že pokiaľ je vzorka početná, celok nie je významne pozmenený žiadnym jednotlivým prípadom.[17]. Naopak Extrémovo si zakladá na výskyte takých nerovností, pri ktorých aj jediný prípad dokáže neúmerne ovplyvniť celkový súčet.[18] A práve Extémovo je ideálnym priestorom pre narodenie čiernych labutí. Vývoj reálneho finančného sveta nie je o dominancii Priemerova a Extrémova, ale je skôr o ich následníctve. Pokúsim sa opäť citovať príklad – *„Je těžké vyhladit velký počet lidí, musíte-li zabíjet jednoho po druhém. Dnes, kdy vlastníme zbraně hromadného ničení, však stačí k vyhlazení celé planety jediné tlačítko, jediný blázen či jediná chyba.“*[19]

Aplikované na finančné trhy – obdobie, keď nám teória efektívnych trhov prinášala pomerne presné a neodškriepiteľné výsledky (Priemerovo) sa skončili a v súčasnosti musíme počítať s opakujúcimi sa poruchami, ktorých frekvencia výskytu sa skracuje, ale intenzita výkyvu prudko narastá (Extrémovo). Na správne pochopenie fungovania finančných trhov nám už nestačí jedna teória, jeden model, dokonca možno konštatovať, že pri zohľadnení všetkých do úvahy pripadajúcich faktorov je model nezostrojiteľný, príp. by bol neinterpretovateľný.

ASYMETRIA INFORMÁCIÍ A DOSTUPNOSŤ INFORMÁCIE

Žiadny jednotlivec nemá k dispozícii všetky informácie a znalosti nevyhnutné k tomu, aby mohol trh usmerniť tak, aby dobre fungoval. Vďaka širokej rozptýlenosti informácií medzi miliónmi jednotlivcov je trh schopný prostredníctvom cenového systému efektívne skoordinovať odlišné a rôznorodé plány všetkých účastníkov trhu.[20]

George Stigler zastáva názor, že v reálnom svete sa vyskytuje ekonomická neinformovanosť, avšak jej úroveň je optimálna. Snaha odstrániť neinformovanosť by vyžadovala vyhľadanie informácií, ktorých nákladovosť by bola vyššia ako nadobudnutých prospech.[21]

Joseph Stiglitz naproti tomu argumentuje, že v prípadoch, kde hrajú významnú úlohu súkromné informácie, budú trhové ceny informačne neefektívne, pretože trh neponúka dostatok možností pre získanie informácií.[22] Súkromné informácie a „inside“ informácie sa dostávajú do konfliktu a potierajú sa hranice medzi nimi. Napriek legislatívnym snahám krajín, regiónov, kontinentov a spoločenstiev sa existencia a pôsobenie inside informácií nedá vylúčiť, možno preto, že dokazovanie ich použitia je obtiažne.

Prijímanie finančných rozhodnutí je založené na dostupnosti relevantných informácií, ktoré rozhodujúcim spôsobom znižujú mieru neistoty. Úplné odstránenie neistoty, garantované

---

[16] TALEB, N. N. 2011. *Černá labuť. Následky vysoce nepravděpodobných událostí*. Praha : Paseka, 2011. s. 11. ISBN 978-80-7432-128-3.
[17] Tamtiež s. 51.
[18] Tamtiež s. 51.
[19] Tamtiež s. 52.
[20] BOETTKE, P. 2011. *Robustní politická ekonomie pro 21. století*. Praha : Wolters Kluwer, 2011. s. 9. ISBN 978-80-7357-619-6.
[21] BOETTKE, P. 2011. *Robustní politická ekonomie pro 21. století*. Praha : Wolters Kluwer, 2011. s. 40. ISBN 978-80-7357-619-6.
[22] Tamtiež, s. 41.

dostupnosťou všemožných informácií by bol síce najefektívnejší stav, avšak v dôsledku ceny informácií a nákladov spojených s ich získavaním, je to takmer nemožné. Stojíme pred dilemou: Koľko finančných prostriedkov sa oplatí investovať do získavania informácií? Kde a ako získavať tieto informácie? Prirodzene, každý subjekt rozhodovania bude hľadať informácie u subjektov, ktorým dôveruje a zverejňovaným informáciám prikladá relevantnosť vo vzťahu k úrovni redukcie rizika. Lenže, akú má garanciu neomylnosti svojho informačného zdroja? Čo ak je poskytovateľom informácie ratingová agentúra?

Na tomto mieste treba ešte predstaviť čierneho pasažiera[23], teda subjekt, ktorý profituje z dôslednejšieho využitia nedokonalosti trhu a toku informácií. Vďaka svojmu postoju a prirodzenej vypočítavosti dokáže získavať informácie a prospech bez toho, aby za ne platil, príp. aby na činnosti ich získavania aktívne participoval.[24]

V závislosti od postoja voči riziku sa bude meniť ochota kupovať informácie, znižujúce mieru rizika. A práve informačná prevaha účastníka trhu determinuje aktivitu jeho obchodovania. Napríklad špekulanti, všeobecne považovaní za čierne ovce finančného trhu, ktorí svojím pôsobením zvyšujú likviditu trhu, sú vo všeobecnosti považovaní za lepšie informovaných a preto je tendencia ostatných účastníkov trhu nasledovať ich. Osobitnú pozíciu v systéme toku informácií zohrávajú analytici. Aj títo sú pomerne často kriminalizovaní, práve vďaka svojím vyjadreniam. Keďže ich hladina informovanosti je v porovnaní s príležitostnými (víkendovými) investormi posadená výrazne vyššie, sú ich vyjadrenia nasledovania hodné. Často krát je však opak pravdou, pokiaľ chcete dosiahnuť lepší výsledok, treba konať proti odporúčaniam analytikov, teda proti davu. Možno považovať analytika za mätúci faktor obchodovania? Pravdepodobne nie, dôvod treba vidieť v davovej psychóze, spôsobujúcej, že miera informovanosti a anomálie v rozhodovaní pôsobia na vyššiu volatilitu trhu.

ZÁVER

Asymetria informácií je zásadným problémom, ktorý môže ohrozovať obchodovanie s derivátovými nástrojmi, keďže podmienky týchto kontraktov sa dohadujú na obdobia bežne presahujúce prognózovacie schopnosti účastníkov trhu. Cena informácií je v tomto prípade nevyčísliteľná. Špekulanti a analytici, vďaka sledovaniu trhu majú navrch v porovnaní s hedgermi. Nehovoriac o asymetrii, ktorá existuje napr. pri majetkových cenných papierov medzi manažérmi, vlastníkmi, analytikmi a ostatnými záujmovými skupinami. Problémom je, pokiaľ asymetria informácií prerastie do **morálneho hazardu**, teda do obohacovania sa na úkor ostatných, čo sa dá spojiť napríklad s pozíciou ratingových agentúr pri ohodnocovaní rizika CDS-kontraktov pred prepuknutím hypotekárnej krízy. Ratingové agentúry vedeli, aká výbušná zmes ide na trh, ale vďaka participácii na katastrofe, toto nezverejnili a v konečnom dôsledku zarobili. „*Spoléhat na ratingové agentury je stejné jako spoléhat na lišku, že pohledá kurník se slepicemi*.“ [25]

---

[23] Bližšie pozri aj: LISÝ, J. A KOL. 2011. *Ekonómia*. Bratislava : IURA EDITION, 2011. s. 239. ISBN 978-80-8078-406-5.

[24] Blokovanie dostupnosti informácií napríklad prostredníctvom ich ceny (spoplatnené servery s analýzami) môže značný spôsobom deformovať trh a odďaľovať ho od dokonalosti, aj keď sa vychádza z predpokladu, že v cenách finančných nástrojov by sa mali odrážať všetky dostupné informácie. Čierny pasažieri vďaka sledovaniu vývoja trhu môžu tieto informácie nadobúdať zadarmo, vyžaduje to však úsilie a inteligenciu, ktorú neuznáva teória efektívnych trhov.

[25] ROUBINI, N. – MIHM, S. 2011. *Krizové ekonomie. Budoucnost finančnictví v kostce.* Praha : Grada Publishing, 2011. s. 63. ISBN 978-80-247-4102-4.

LITERATÚRA

1. AKERLOF, G. A. – SHILLER, R. J. 2010. *Živočíšne pudy*. Praha : Dokořán, 2010. ISBN 978-80-7363-299-1.
2. BALÁŽ, V. 2009. *Riziko a neistota – úvod do behaviorálnej ekonómie a financií*. Bratislava : VEDA Vydavateľstvo Slovenskej akadémie vied, 2009. ISBN 978-80-224-1082-3.
3. BOETTKE, P. 2011. *Robustní politická ekonomie pro 21. století*. Praha : Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-619-6.
4. BUGRI, Š. – PRIBIŠOVÁ, E. *Economic crisis, unemployment and its impact on the minimum wage in the Slovak Republic*. Abstracts of the 1-rd conference current issues in social work. Bardejov 15.12.2011. Clinical Social Work 1/2012, Vol.3, ISSN 2076-9741/Online. ISSN 222-386X/Print.
5. EPSTEIN, R. A. 2010. *Právo, ekonomie, politika*. Praha : Wolters Kluwer, 2010. s. 118. ISBN 978-80-7357-529-8.
6. http://www.nato.int/docu/review/2010/Security_2011/Rare_earth_new_oil/SK/index.htm [cit. 2012-03-19]
7. LISÝ, J. A KOL. 2011. *Ekonómia*. Bratislava : IURA EDITION, 2011. s. 239. ISBN 978-80-8078-406-5.
8. NOVOTNÁ BŘEZOVSKÁ, B. 2012. Filosofie a ekonomie. K dílu K. Engliše. E-LOGOS [on-line]. 2012, ISSN 1211-0442.
9. ROUBINI, N. – MIHM, S. 2011. *Krizové ekonomie. Budoucnost finančnictví v kostce*. Praha : Grada Publishing, 2011. s. 63. ISBN 978-80-247-4102-4.
10. SHILLER, R. J. 2010. *Investiční horečka – iracionální nadšení na kapitálových trzích*. Praha : Grada Publishing, 2010. s. 200. ISBN 978-80-247-2482-9.
11. SIEGEL, J. 2011. *Investice do akcií – běh na dlouhou trať*. Praha : Grada Publishing, 2011. s. 177. ISBN 978-80-247-3860-4.
12. SIVÁK, R. – GERTLER, Ľ. – KOVÁČ, U. 2010. *Riziká a modely vo financiách a v bankovníctve*. Bratislava : Sprint, 2010. s. 87-93. ISBN 978-80-89393-44-2.
13. TALEB, N. N. 2011. *Černá labuť. Následky vysoce nepravděpodobných událostí*. Praha : Paseka, 2011. s. 55. ISBN 978-80-7432-128-3.

GEOTERMÁLNA ENERGIA AKO OBNOVITEĽNÝ ZDROJ ENERGIE

THE GEOTHERMAL ENERGY AS A RENEWABLE SOURCE OF ENERGY

Štefan Marsina[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

geothermal water, geothermal energy, thermo-energetic potential, geothermal source of energy, installed capacity, geothermal wells, yield

JEL Klasifikácia: Q42

ABSTRAKT

The paper analyses renewable energy source – geothermal energy – from the world-wide and Slovak perspective. The world-wide view is focused on installed capacity of electric and thermal energy production by continents and the comparizon of installed capacity of the thermal energy production by selected coutries of the world. The world-wide view is applied also in overview of the various categories of direct use of geothermal energy, among them the geothermal heat pumps belong to most significant ones. Two overviews of results of geothermal wells drilled in Slovakia by areas and by counties show the big potential for utilizing geothermal energy as an alternative source to fossil fuel consumption. Nowadays, the task of research should be focused on efficiency of the renewable energy sources expoitation and the diversification of the energy sources utilization.

ÚVOD

Vysoká koncentrácia geotermálnej energie v zemskej kôre sa viaže na oblasti recentného vulkanizmu (Island, Taliansko, Japonsko, Filipíny, Nový Zéland, Indonézia, Chile, a.i.) a mladých orogénnych zón. V týchto oblastiach teplota v hĺbke 100 – 1000m dosahuje viac ako 250˚C. Napríklad v Japonsku namerané rezervoárové teploty vo vysoko teplotných oblastiach sa pohybujú v intervale od 190˚C na ostrove Kjúšú (lokality Otake, Siginoi) až do 350˚C v oblasti Kakkonda na ostrove Tahoku. Hodnota celkového množstva geotermálnych zdrojov určená z objemu geotermálnych vôd s teplotou viac ako 200˚C, vyskytujúcich sa do hĺbky 3 km, predstavuje 24 600 MW_e (Kawazoe, Shirakura, 2005). Pre tieto oblasti sa zaužíval pojem geotermálne pole, ktorý má analógiu v ropnej geológii (ropné alebo naftové polia), rovnako ako pojem ložisko geotermálnych vôd v ložiskovej geológii vyjadruje anomálne vysoké hodnoty teplôt viazaných na relatívne malé rozlohy geologického prostredia v porovnaní s okolím.

Z hľadiska využívania geotermálnej vody je dôležitá hĺbka stropu a bázy rezervoáru geotermálnej vody pod terénom, druh hornín, ich pôvod, vek, chemické zloženie látok rozpustených v geotermálnej vode, obsah plynov, hydraulické a termofyzikálne vlastnosti hydrogeologických kolektorov geotermálnej vody. Z ekonomického hľadiska rezervoár môžeme vymedziť minimálnou hĺbkou, ktorú určuje najnižšia teplota ekonomicky efektívne využiteľná perspektívnym užívateľom a maximálnou hĺbkou, ktorú určuje najvyššia prijateľná cena geotermálneho vrtu ako zdroja geotermálnej vody.

[1] Ing. Štefan Marsina, PhD., email: marsina@euba.sk

Príspevok je východiskovým dokumentom pre výskum sociálno-ekonomického dopadu využívania obnoviteľných zdrojov energií a je súčasťou projektu „Možnosti účasti malých a stredných podnikov na diverzifikácii energetickej infraštruktúry“, č. 1/07/87/11, VEGA 319.

GEOTERMÁLNA ENERGIA VO SVETE

Z celosvetového hľadiska patrí energia geotermálnych zdrojov na popredné miesto medzi obnoviteľnými zdrojmi energie. V roku 2000 jej podiel na výrobe elektrickej aj tepelnej energie predstavoval vyše 50% za všetkých obnoviteľných zdrojov energie. V roku 2008 sa pri výrobe elektrickej energie svojím inštalovaným výkonom pred zdroje geotermálnej energie dostala veterná a solárna energia (Rybach, 2010), ktorých nárast má v ostatnom období exponenciálny priebeh (REN21, 2009). Je však potrebné si uvedomiť, že geotermálnu energiu je možné využívať permanentne, zatiaľ čo výroba elektrickej energie zo solárnej a veternej energie je limitovaná okamžitými poveternostnými podmienkami.
Elektrickú energiu zo zdrojov geotermálnej energie produkuje 21 štátov sveta. Pri výrobe elektrickej energie z geotermálnych zdrojov inštalovaný výkon v roku 2000 predstavoval 7 974 MW_e a v roku 2010 to bolo 10 716 MW_e (tab. 1).

Tab. 1 Inštalovaná kapacita výroby elektrickej energie a tepla vo svete v rokoch 2000 a 2010

	Výroba elektrickej energie		Výroba tepla	
	2000/2010		2000/2010	
	MW(e)	%	MW(t)	%
Afrika	54/174	0,7/1,6	121/130	0,7/0,3
Amerika	3390/4561	42,5/42,6	5954/14293	34,7/28,3
Ázia	3095/3661	38,8/34,2	5151/11555	30,0/22,8
Európa	998/1635	12,5/15,2	5630/24178	32,8/47,8
Oceánia	437/685	5,5/6,4	318/427	1,8/0,8
Spolu	**7974/10716**	**100/100**	**17174/50583**	**100/100**

Zdroj: Huttrer, 2000; Bertani, 2010; Lund, Freeston, 2000; Lund a kol., 2010

Za posledných desať rokov nárast výroby elektrickej energie z týchto predstavuje 25,6%, pričom podiel jednotlivých kontinentov pre dané roky ostáva viac-menej zachovaný. Ako príklad možno uviesť Ameriku, ktorá v roku 2000 mala podiel geotermálnych zdrojov na výrobe elektrickej energie v hodnote 42,6% a taký istý, a to 42,6% si zachovala aj v roku 2010.

Z geotermálnej pary sa elektrická energia vyrába v 21 krajinách sveta (Huttrer, 2000). Najväčšími producentmi elektrickej energie pre rok 2010 boli v Amerike USA (3 093 MW_e),v Ázii Filipíny (1 904 MW_e) a v Európe Taliansko (843 MW_e).
Energia, ktorá sa vyrába využívaním vysokoteplotnej geotermálnej pary je produkovaná iba v niekoľkých krajinách Európy, ktorými sú Island, Taliansko, Rusko, Turecko, Francúzsko (Guadeloupe) a Portugalsko (Azory). V roku 2010 predstavovala výroba geotermálnej elektriny v Európe 15,2% celosvetovej produkcie (Tab. 1), čo predstavuje nárast o 2,7% oproti roku 2000 (Huttrer, 2000; Bertani 2010; Lund, Freeston, 2000; Lund et al., 2010).

Predpokladá sa, že výrobou elektrickej energie z geotermálnych zdrojov je možné pokryť 8,3% celosvetovej spotreby elektrickej energie, čím sa pokryjú potreby 17% svetovej populácie. V 31 krajinách sveta, hlavne v Afrike, Strednej Amerike a Oceánii, je možné výrobu elektrickej energie pokryť až na 100% z geotermálnych zdrojov (Dauncey, Mazza, 2001).

Tepelná energia z geotermálnych zdrojov bola v roku 2010 produkovaná v 78 štátoch sveta. Inštalované tepelné výkony pre vybrané štáty sveta využívajúce geotermálne zdroje na výrobu tepelnej energie sú uvedené v tab. 2. Celkový inštalovaný výkon v roku 2000 predstavoval 17 174 MW_t a v roku 2010 to bolo už 50 583 MW_t, čo predstavuje nárast výroby tepelnej energie z geotermálnych zdrojov za desať rokov 66%.

Najväčší podiel na tomto náraste má využívanie tepelných čerpadiel na vykurovanie domov, ktoré v roku 2000 nebolo zahrnuté do celkovej bilancie. Môžeme to ilustrovať na príklade Nemecka a Švédska. Kým v roku 2000 inštalovaný výkon výroby tepelnej energie v Nemecku predstavoval 397 MW_t v roku 2010 to už bolo 2 485 MW_t, pričom na tepelné čerpadlá pripadalo 2 230 MW_t, teda takmer 90%. Podobne to platí aj pr Švédsko, kde v roku 2000 inštalovaný výkon výroby tepelnej energie predstavoval 377 MW_t a v roku 2010 to bolo už 4 460 MW_t, pričom na tepelné čerpadlá pripadalo 4 230 MW_t, teda takmer 95% celkovej výroby.

Podľa údajov prezentovaných na svetovom geotermálnom kongrese v roku 2000 (Lund, Freeston, 2000) bola geotermálna energia využívaná na výrobu tepla v 28 európskych krajinách. Geotermálne zdroje v Európe sú reprezentované predovšetkým nízko teplotnými zdrojmi, ktoré sú viazané hlavne na sedimentárne formácie. V roku 2000 bola v Európe celková inštalovaná kapacita 5 630 MW_t, čo prestavuje 35% z celosvetovej produkcie. Na celoeurópskom priamom využívaní geotermálnej energie majú najväčší podiel Island a Turecko (tab. 2). Medzi prvých 22 štátov sveta z hľadiska inštalovaného tepelného výkonu patrí aj Slovenská republika s inštalovaným tepelným výkonom 164 MW_t.

Tab. 2 Inštalovaný výkon výroby tepelnej energie vo vybraných štátoch sveta v roku 2000 a 2010

	Štát	**r. 2000**	**r. 2010**
1.	USA	5 366	12 611
2.	Čína	2 814	8 898
3.	Island	1 469	1 826
4.	Japonsko	1 159	2 099
5.	Turecko	820	2 084
6.	Švajčiarsko	547	1 061
7.	Nemecko	397	2 485
8.	Maďarsko	391	655
9.	Kanada	378	1 126
10.	Švédsko	377	4 460
11.	Francúzsko	326	1 345
12.	Taliansko	326	867
13.	Nový Zéland	308	393
14.	Rusko	307	308
15.	Rakúsko	255	663
16.	Gruzínsko	250	24
17.	Mexiko	164	156
18.	Jordánsko	153	153
19.	Rumunsko	152	153
20.	Slovenská republika	132	164
21.	Chorvátsko	113	67
22.	Bulharsko	107	98

Zdroj: Fendek et al., 2011

Prehľad vývoja využitia geotermálnej energie v jednotlivých ekonomických sférach za obdobie rokov 1995 – 2010 podáva tab. 3

Tab. 3 Celosvetový prehľad využívania geotermálnej energie (MW_t) v jednotlivých kategóriách

	1995	2000	2005	2010
Tepelné čerpadlá	1 854	5 275	15 384	35 236
Vykurovanie budov	2 579	3 263	4 366	5 391
Vykurovanie skleníkov	1 085	1 246	1 404	1 544
Chov rýb	1 097	605	616	653
Sušenie poľnohospodárskych plodín	67	74	157	127
Priemyselné využitie	544	474	484	533
Rekreačno-rehabilitačné účely	1 085	3 957	5 401	6 689
Klimatizácia/topenie snehu	115	114	371	368
Iné	238	137	86	41
Celkom	8 664	15 145	28 269	50583

Zdroj: Fendek, Bágelová, Fendeková, 2011

Tab. 4: Počty jednotiek a celkový inštalovaný výkon tepelných čerpadiel v štátoch EÚ

Štát	2005		2006	
	Počet jednotiek	Celkový inštalovaný výkon v MWt	Počet jednotiek	Celkový inštalovaný výkon v MWt
Švédsko	230094	2070,8	270111	2431
Nemecko	61912	681	90517	995,7
Francúzsko	63830	702,1	83856	922,4
Dánsko	43252	821,2	43252	821,2
Fínsko	29106	624,3	33612	721,9
Rakúsko	32916	570,2	40151	664,5
Holandsko	1600	253,5	1600	253,5
Taliansko	6000	120	7500	150
Poľsko	8100	104,6	8300	106,6
Česká republika	3727	61	5173	83
Belgicko	6000	64,5	7000	69
Estónsko	3500	34	5000	49
Írsko	1500	19,6	1500	19,6
Maďarsko	230	6,5	350	15
Veľká Británia	550	10,2	550	10,2
Grécko	400	5	400	5
Slovinsko	300	3,4	420	4,6
Lotyšsko	200	4,3	200	4,3
Slovensko	8	1,4	8	1,4
Litva	10	0,2	10	0,2
Portugalsko	1	0,2	1	0,2
Celkom (25 štátov EÚ)	493236	6158	599511	7328

Zdroj: Geothermal energy barometer, 2007

Nárast celkového inštalovaného výkonu v roku 2010 predstavuje 5,8 násobok hodnoty v roku 1995. Najvyšší podiel na využívaní geotermálnej energie vo svete majú tepelné čerpadlá, ktorých výkon vo vzťahu k celkovému inštalovaného výkonu narástol z 21% v roku 1995 na 69,6% v roku 2010. Na druhom mieste vo svete je využívanie geotermálnej energie na rekreačno-rehabilitačné využívanie, kde došlo k nárastu z 12,5% v roku 1995 na 13,2% v roku 2010. Ako dokumentuje tab. 3, tepelné čerpadlá sú jedným z najrýchlejšie sa rozvíjajúcich spôsobov využitia obnoviteľných zdrojov energie na svete (Rybach, 2005).
Tepelné čerpadlá reprezentujú relatívne novú, no vo svete už dobre rozvinutú technológiu, ktorá je schopná využiť obrovské množstvá energie zemského vnútra.

V dôsledku rýchleho rozvoja tejto technológie sa počty inštalovaných jednotiek a ich celkové výkony veľmi rýchlo menia. Geothermal energy barometer (2007) pre roky 2005 a 2006 uvádza údaje prezentované v tab. 4. Využívanie tepelných čerpadiel poháňaných elektrickou energiou vyrobenou z fosílnych palív znižuje emisie CO_2 o najmenej 50% oproti výrobe tepelnej energie z fosílnych palív. V prípade, že elektrická energia využívaná na pohon tepelných čerpadiel je vyrábaná z obnoviteľných zdrojov, napr. geotermálnych zdrojov, resp. zdrojov vodnej energie (vodné elektrárne), potom zníženie emisií dosahuje až 100%. Lídrami v počte inštalovaných tepelných čerpadiel využívajúcich geotermálnu energiu v roku 2010 boli USA, Čína, Švédsko, Nórsko a Nemecko.

GEOTERMÁLNA ENERGIA SLOVENSKA

Na Slovensku sú v súčasnosti využívané všetky zdroje geotermálnej energie iba na výrobu tepelnej energie. Geotermálna energia je v zmysle energetickej koncepcie SR zaraďovaná medzi netradičné – alternatívne zdroje energie (využitie lesnej biomasy, malých vodných elektrární, slnečnej a veternej energie, energie bioplynu z odpadov, komunálneho a priemyselného odpadu, odpadové teplo), ktorých technicko-využiteľný potenciál predstavuje 129 848 TJ/rok (Uznesenie vlády SR č. 282/2003). Podiel geotermálnej energie na tomto potenciáli je 17,5% t.j. 22 680 TJ/rok.

Zdroje geotermálnej energie sú na Slovensku zastúpené predovšetkým geotermálnymi vodami, ktoré sú viazané hlavne na triasové dolomity a vápence vnútrokarpatských tektonických jednotiek, menej na neogénne piesky, pieskovce a zlepence, resp. na neogénne andezity a ich pyroklastiká. Tieto horniny ako kolektory geotermálnych vôd mimo výverových oblastí sa nachádzajú v hĺbke 200 – 5 000 m a vyskytujú sa v nich geotermálne vody s teplotou 15 – 240 °C (Fendek et al., 2004).
Na základe rozšírenia kolektorov a aktivity geotermického poľa bolo na území Slovenskej republiky vymedzených 27 perspektívnych oblastí alebo štruktúr (tab. 5) vhodných pre získavanie geotermálnej energie.
Sumárny tepelno-energetický potenciál geotermálnych vôd Slovenska vo všetkých perspektívnych oblastiach reprezentuje 6 653 MW_t, z čoho 5 945 MW_t pripadá na tepelno-energetický potenciál zásob geotermálnych vôd a 708 MW_t na tepelno-energetický potenciál zdrojov geotermálnych vôd (tab. 6). Realizovanými geotermálnymi vrtmi overený (inštalovaný) tepelno-energetický potenciál geotermálnych vôd Slovenska reprezentuje 5,48% z celkového potenciálu geotermálnej energie SR.

V ostatnom období sa prieskum zdrojov geotermálnej energie sústredil do perspektívnych oblastí Žiarskej kotliny, Hornonitrianskej kotliny, Bánovskej kotliny a Topoľčianskeho zálivu, Humenského chrbtu, Rimavskej kotliny, Lučenskej kotliny a Popradskej kotliny.

Tab. 5 Prehľad výsledkov geotermálnych vrtov realizovaných na Slovensku

Perspektívna oblasť, štruktúra	Počet vrtov	Hĺbka vrtov (m) min. - max.	Výdatnosť ($l.s^{-1}$) min. - max.	Celkom	Teplota (˚C) min.-max.	Tepelný výkon (MW_t) min. - max.	celkom
Centrálna depresia podunajskej panvy	40	306 - 3 303	0,1 - 25,0	452,3	19 - 91	0,01 - 6,80	94,71
Komárňanská vysoká kryha	9	160 - 1 021	5,5 - 70,0	219,7	20 - 40	0,12 - 7,33	14
Komárňanská okrajová kryha	3	1 060 - 1 763	4,5 - 6,0	15,5	42 - 56	0,51 - 1,02	2,28
Viedenská panva	2	2 100 - 2 605	12,0 - 25,0	37	73 - 78	2,91 - 6,59	9,5
Levická kryha	4	1470 - 1 900	28,0 - 53,0	181	69 - 80	6,32 - 14,42	47,94
Topoľčiansky záliv a Bánovská kotlina	8	102 - 2 106	1,7 - 18,8	71,8	20 - 55	0,06 - 1,78	5,32
Hornonitrianska kotlina	4	150 - 1 851	2,5 - 22,0	42,9	19 - 59	0,05 - 4,08	5,64
Skorušinska panva	2	600 - 1 601	35,0 - 65,0	100	28 - 56	1,09 - 11,15	12,24
Liptovská kotlina	9	50 - 2 500	6,0 - 31,0	194,5	26 - 62	0,43 - 5,30	20,25
Levočská panva západná a južná časť	14	9 - 3 616	0 - 61,2	274,1	20 - 62	0,07 - 6,60	34,92
Košická kotlina	8	160 - 3 210	3,0 - 65,0	214,9	18 - 134	0,12 - 29,0	79,26
Turčianska kotlina	4	97 - 2 461	0,0 - 12,4	27,4	41 - 54	0,32 - 2,02	3,79
Komjatická depresia	1	2 572	8	8	51	1,21	1,21
Dubnická depresia	4	350 - 1 927	1,5 - 15,0	36	18 - 75	0,17 - 2,40	3,7
Trnavský záliv	1	118	14,5	14,5	24	0,55	0,55
Piešťanský záliv	2	30 - 1 200	2,0 - 10,0	12	19 - 69	0,42 - 0,45	0,87
Stredoslovenské neovulkanity SZ časť	11	92 - 2 500	0,0 - 30,0	117,8	27 - 57	0,17 - 4,14	14,69
Ilavská kotlina	4	100 - 1 761	0,0 - 10,0	18,1	22 - 40	0,17 - 1,40	1,43
Žilinská kotlina	7	105 - 2 258	0,0 - 22,0	66,4	24 - 42	0,15 - 1,51	3,63
Stredoslovenské neovulkanity JV časť	5	40 – 85	2,1 - 25,0	55	24 - 28	0,11 - 0,94	2,42
Hornostrhársko-trenčská prepadlina	4	320 - 625	1,5 - 10,5	16	21 - 38	0,09 - 0,50	1,04
Rimavská kotlina	6	158 - 1 100	0,0 - 45,0	61,4	18 - 33	0,19 - 1,01	1,76
Levočská panva severovýchodná časť	3	3 500	4,0 - 5,0	13,5	51 - 65	0,57 - 1,04	2,29
Humenský chrbát	3	250 - 823	0,7 - 4,0	6,9	23 - 33	0,02 - 0,25	0,44
Lučenská kotlina	1	1 501	11,2	11,2	37	1,04	1,04
Spolu	**159**	**9 - 3 616**	**0,0 - 70,0**	**2 267,90**	**18 - 134**	**0,01 - 29,00**	**364,9**

Zdroj: Upravené podľa Fendek et al, 2011

Zaujímavá sa javí situácia v Košickej kotline, kde sa podľa rôznych zdrojov pripravuje v lokalite Ďurkov využívanie geotermálnej vody pri teplote 134 ℃. Uvažuje sa dokonca o dvoch elektrárňach a vykurovaní 60000 domácností v neďalekých Košiciach (dokumentácia Ministerstva hospodárstva SR). V náväznosti na skôr uvedenú informáciu v tomto príspevku by sa Slovensko stalo 22. krajinou využívajúcou geotermálne teplo na výrobu elektrickej energie.

Pokiaľ ide o rozdelenie podľa krajov, najväčší inštalovaný využiteľný výkon (27,98%) zdrojov geotermálnych vôd je viazaný na Trnavský kraj, ktorý reprezentuje 45,84 MW_t). Najvýznamnejšia lokalita v tomto kraji je Galanta, kde je vykurované sídlisko Sever (Takács, Grell, 2005). Významné sú aj Dunajská Streda, Veľký Meder a Topoľníky. Druhý najvyšší inštalovaný využiteľný výkon (24,2%) je viazaný na Nitriansky kraj a reprezentuje 39,65 MW_t s lokalitami Podhájska, Tvrdošovce, Diakovce a Štúrovo. Tretí najvyšší využiteľný výkon (19,6%) je viazaný na Žilinský kraj a reprezentuje 32,12 MW_t. V súčasnosti

najvýznamnejšími lokalitami využívajúcimi geotermálne vody sú Bešeňová a Liptovský Trnovec v Liptovskej kotline a Oravice v Skorušinskej panve. (Fendek et al., 2011)

Tab. 6 Rozdelenie využívania zdrojov geotermálnych vôd Slovenskej republiky podľa krajov

Názov kraja	Počet využívaných lokalít	Overená výdatnosť		Inštalovaný tepelný výkon		
		Celková	Využiteľná	Celkový	Využiteľný	Využiteľný
		$l.s^{-1}$	l.s-1	(MW_t)	(MWt)	(%)
Bratislavský	1	30,8	12,0	4,12	1,71	1,04
Trnavský	13	369,2	199,7	83,01	45,84	27,98
Nitriansky	19	617,5	382,1	89,65	39,65	24,20
Trenčiansky	10	140,8	111,1	12,48	10,89	6,65
Žilinský	14	388,3	268,4	39,91	32,12	19,6
Banskobystrický	13	211,9	151,8	18,84	13,33	8,13
Prešovský	7	267,8	172,3	36,09	19,08	11,64
Košický	5	241,6	44,9	80,82	1,24	0,76
Celkom	**82**	**2 267,9**	**1 342,3**	**364,92**	**163,86**	**100**

Zdroj: Fendek et al., 2011

Geotermálne vody sa využívajú v 59 lokalitách na rekreačné účely, v 21 lokalitách na vykurovanie budov, v 11 lokalitách na vykurovanie skleníkov a v 2 lokalitách na chov rýb.

ZÁVER

Celkový inštalovaný tepelný výkon v roku 2000 predstavoval 17 174 MW_t a v roku 2010 to bolo už 50 583 MW_t. Za týchto desať rokov nárast výroby tepelnej energie z geotermálnych zdrojov predstavoval 66%. Najväčší podiel na tomto náraste malo využívanie tepelných čerpadiel. Za tých desať rokov nárast výroby elektrickej energie z geotermálnych zdrojov predstavoval 25,6%, pričom podiel jednotlivých kontinentov pre dané roky zostal takmer zachovaný. Dôležité konštatovanie je, že medzi prvých 22 štátov sveta z hľadiska inštalovaného výkonu patrí aj Slovenská republika s inštalovaným výkonom takmer 164 MW_t. Podľa Fendeka novo prehodnotený celkový tepelno-energetický potenciál geotermálnych vôd Slovenska predstavuje 6 653 MW_t. Z neho bolo doteraz realizovaných geotermálnymi vrtmi overených 5,48% celkového množstva geotermálnej energie, pričom z celkového tepelno-energetického potenciálu sa využívajú iba 2,46%. Z overeného tepelno-energetického potenciálu sa využíva iba 44,9%. To znamená, že na ďalšie využitie bez realizácie vrtných prác je k dispozícii ešte 55,1% z tohto potenciálu (Fendek et al., 2011). V príspevku uvedené informácie väčšinou geologického zamerania sú významným východiskom pre ďalšie sociálno-ekonomické skúmanie využívania geotermálnej energie a jeho možného zaradenia do plánov diverzifikácie energetickej infraštruktúry SR. Nedostatočné využívanie overeného tepelno-energetického potenciálu vytvára priestor pre rozvoj malého a stredného podnikania ako aj zvýšenie angažovanosti samospráv miest a obcí dotknutých oblastí. Využitie geotermálneho tepla Košickej kotliny aj na výrobu elektrickej energie je ojedinelý prípad, ktorému budeme v ďalšom výskume venovať osobitnú pozornosť.

LITERATÚRA

BERTANI, R. 2010: Geothermal power generation in the world 2005 – 2010 update report. In: *Horne, R. (Ed.): Proceedings World Geothermal Congress 2010, Nusa Dua, Bali, 25.-29.4.2010.* Bali, International Geothermal Association, 2010. [CD ROM], nestr.

DAUNCEY, G., MAZZA, P. 2001: *Stormy Weather: 101 Solutions to Global Climate Change.* Canada, New Society Publishers, Ltd. 2001. 271 p. ISBN 0-86571-421-5.

FENDEK, M., REMŠÍK, A., FENDEKOVÁ, M. 2004: Aktuálny stav preskúmanosti geotermálnych vôd na Slovensku. *Geologické práce. Správy.* ISSN 0433-4795, 2004, č. 110, s. 43-54.

FENDEK, M., REMŠÍK, A., FENDEKOVÁ, M. 2005: Metodika vyhľadávania, hodnotenia a bilancovania množstva geotermálnej vody a geotermálnej energie. *Mineralia Slovaca.* ISSN 0369-2086, 2005, roč. 37, č.2, s. 117-121.

FENDEK, M., BÁGELOVÁ, A., FENDEKOVÁ, M. 2011: Geotermálna energia vo svete a na Slovensku. *Podzemná voda.* ISSN 1335-1052, 2011, roč. XVII, č.1, s. 74-83.

GEOTHERMAL ENERGY BAROMETER 2007: *EurObserver.* Available at: http://www.eurobserv-er.org/pdf/baro181.pdf, p. 49-66.

HUTTRER, G. W. 2000. The status of the world geothermal power generation 1995-2000. In: *Iglesias, E., Blackwell, D., Hunt, T., Lund, J., Tamanyu, S. (Eds.): Proceedings of the world Geothermal Congress 2000, Kyushu – Tohoku, Japan, 28.5.-10.6.2000.* International Geothermal Association and Japanese Organizing Committee for WGC 2000, 2000. Auckland, International Geothermal Association, 2000. ISBN 0-473-06811-7, p. 23-37.

KAWAZOE, S., SHIRAKURA, N. 2005: Geothermal power generation and direct use in Japan. In: *Horne, R., Okandan, E. (Eds.): Proceedings of the World Geothermal Congress, Antalya, Turkey, 24-29.4.2005.* Antalya, International Geothermal Association, 2005. ISBN 975-98332-0-4, nestr.

LUND, W., FREESTON, D. H. 2000: Worldwide direct uses of geothermal energy 2000. *Proceedings of the World Geothermal Congress 2000.* In: *Iglesias, E., Blackwell, D., Hunt, T., Lund, J., Tamanyu, S. (Eds.): Proceedings of the world Geothermal Congress 2000, Kyushu – Tohoku, Japan, 28.5.-10.6.2000.* International Geothermal Association and Japanese Organizing Committee for WGC 2000, 2000. Auckland, International Geothermal Association, 2000. ISBN 0-473-06811-7, p. 1-21.

LUND, W., FREESTON, D. H., BOYD, T.L. 2010: Direct utilization of geothermal energy 2010 Worldwide review. In: *Horne, R. (Ed.): Proceedings World Geothermal Congress 2010, Nusa Dua, Bali, 25.-29.4.2010.* Bali, International Geothermal Association, 2010. [CD ROM], nestr.

TAKÁCS, J., GRELL, Š. 2005: Využívanie geotermálnej vody na vykurovanie v Galante. *Mineralica Slovaca.* ISSN 0369-2086, 2005, roč. 37, č.2, s. 152-156. In: *Fendek et al.,* Geotermálna energia vo svete a na Slovensku. *Podzemná voda.* ISSN 1335-1052, 2011, roč. XVII, č.1, s. 74-83.

RENEWABLES – GLOBAL STATUS REPORT, 2009: REN21 (Renewable Energy Policy Network for the 21st Century). Available at: www.ren21.net

RYBACH, L. 2005: The advance of geothermal heat pumps worl-wide. *IEA Heat Pump Centre Newsletter.* 2005, vol. 23, no. 4, p. 13-18.

RYBACH, L. 2010: Status and prospects of geothermal energy. In: *Horne, R. (Ed.): Proceedings World Geothermal Congress 2010, Nusa Dua, Bali, 25.-29.4.2010.* Bali, International Geothermal Association, 2010. [CD ROM], nestr.

HMOTNÉ A NEHMOTNÉ FORMY ODMEŇOVANIA AKO MOTIVAČNÝ FAKTOR ZAMESTNANCOV V PODNIKU

TANGIBLE AND INTANGIBLE FORMS OF REMUNERATION AS A MOTIVATIONAL FACTOR FOR EMPLOYEES IN THE COMPANY

Natália Matkovčíková[1]

KEY WORDS

Reward System. Tangible and Intangible Forms of Remuneration. Employee Benefits. Work Motivation. Retention Management Questionnaire.

JEL Classification M12

ABSTRACT

This contribution deals with the analysis of the tangible and intangible forms of remuneration as an important motivational factor of employees in the company. The aim was to find out which employee benefits exist or should exist in the company and which employee benefits are necessary for group of managers and students. Applied research methodology questionnaire Retention Management, in conjunction with other basic scientific methods and procedures, revealed the order of employee benefits existence and needs. Employee benefits that exist respectively should be exist in the company were tagged with both groups of respondents consistently: cell phone, notebook for private purposes and vouchers for lunch. The order of employee benefits needs showed that for managers and students are most needed mobile phone and allowances for meals. Comparison of survey sample indicated the presence of a difference in the structure of employee benefits. While a group of managers prefer to use a notebook for personal use and a corporate car, group of students are more motivating by possibility of tax and legal advice. As it turned out, none of the groups research sample is not considered a necessary employee benefits such as discounted banking products, vouchers for public transportation or child care.

[1]Mgr.Natália Matkovčíková, PhD., natalia.matkovcikova@euba.sk, katedra manažmentu

ÚVOD

Podniky sú nútené pod tlakom trhu a silnejúcej konkurencie venovať pozornosť zvyšovaniu výkonnosti svojich zamestnancov, no súčasne, v snahe si týchto výkonných zamestnancov udržať, sa musia sústreďovať na zabezpečenie ich spokojnosti. Významným nástrojom, ktorý môže podnikom pomôcť v riešení tohto problému je systém odmeňovania. Prostredníctvom systému odmeňovania podnik ovplyvňuje pracovný výkon svojich zamestnancov, ich správanie a postoje ako k práci, tak aj k samotnému podniku želaným smerom (Joniaková, 2003).

Spravodlivý systém odmeňovania je tak predpokladom systému motivácie v organizácii. Systém odmeňovania by mal dokázať rozlíšiť význam práce každého pracovníka pre organizáciu, kvalifikačnú náročnosť jeho práce, ako aj postavenie na trhu práce. Ak má peňažná odmena motivovať, pracovníci musia byť presvedčení, že výška odmeny závisí od kvality výkonu, pre ktorú sú stanovené jasné kritériá. Či už ide o peňažné alebo nepeňažné formy odmeňovania, z hľadiska motivačného účinku je potrebné jasne proklamovať kritériá ich prideľovania. (Letovancová, 2002).

V prípade vonkajšej motivácie sú ľudia cielene motivovaní manažmentom, aby dosahovali čo najlepší výkon. K takýmto vonkajším motívom práce patrí potreba peňazí, istoty, potvrdenie vlastnej dôležitosti. Pri vonkajšej motivácii sú ľudia motivovaní prostredníctvom metód ako je odmeňovanie, povyšovanie či pochvala (Armstrong, 2007; Bedrnová - Nový 2004).

Organizácie v súčasnosti majú k dispozícii širokú škálu rôznych nástrojov, ktoré môžu použiť pri vytváraní systému odmeňovania svojich pracovníkov. Ak má byť tento systém primeraný, spravodlivý a motivujúci, mal by byť vytvorený podľa potrieb danej organizácie tak, aby vyhovoval jej špecifikám, takisto by mal však napĺňať aj potreby zamestnancov (Kachaňáková – Nachtmannová – Joniaková, 2011).

V našich podmienkach zohráva najdôležitejšiu úlohu mzdový systém. Peňažná forma odmeňovania stále dominuje z pohľadu manažérov, tak aj pracovníkov. Od mzdového systému sa odvíja posudzovanie ostatných druhov používanej motivácie (Letovancová, 2002).

Aquila (2007) uvádza, že peňažná forma odmeňovania nie je jedinou možnosťou, ako motivovať kvalitného zamestnanca, napriek tomu hrá dôležitú úlohu, ktorá by sa nemala podceňovať. Je však dôležité odmeňovať svojich zamestnancov podľa odvedeného výkonu a zásluh.

Autori Thom a Friedli (2003) potvrdzujú, že materiálne ohodnotenie má relatívne krátkodobý účinok. Ak sa podnik snaží o dlhodobejšiu motiváciu zamestnancov, nemala by sa orientovať na materiálnom ohodnotení ako jedinom motivačnom faktore.

Zložky odmeny poskytované k rôznym formám peňažnej odmeny nazývame zamestnanecké výhody. Zahŕňajú položky, ktoré nie sú priamo odmenou, ako je napríklad každoročná dovolenka na zotavenie.

Podľa Armstronga (2007) sa zamestnanecké výhody dajú rozdeliť do nasledujúcich kategórií: 1. penzijné systémy, 2. osobné istoty (forma nemocenského, zdravotného, úrazového alebo

životného poistenia), 3. finančná výpomoc (pôžičky, pomoc pri sťahovaní, zľavy na tovar a služby vyrábané alebo poskytované podnikom), 4. osobné potreby (napríklad dovolenka na zotavenie a iné formy dovolenky, starostlivosť o deti, poradenstvo pri odchode do dôchodku, finančné poradenstvo a osobné poradenstvo v období krízy, posilňovne a rekreačné zariadenie), 5. podnikové automobily a pohonné hmoty, 6. iné výhody (dotované stravovanie, príplatky na ošatenie, mobilné telefóny a kreditné karty).

Kachaňáková (2001) považuje zamestnanecké výhody za nepriamu formu odmeňovania medzi ktorú radí peňažnú a nepeňažnú formu odmeny. Zároveň poukazuje na to, že skladba zamestnaneckých výhod musí byť v súlade so stratégiou systému odmeňovania a musí podporovať dosiahnutie jej cieľov. V takom prípade môžu zamestnanecké výhody uspokojovať nielen záujmy zamestnancov, ale aj podnikové záujmy.

Výsledky výskumu HRreview, ktorý bol realizovaný na Slovensku v roku 2003 (Lenická In Priglová, 2007), poukazujú na to, že za najdôležitejšie motivačné faktory považujú zamestnanci práve zamestnanecké výhody - 74%. Zvyšné poradie motivačných faktorov: 65% - ďalší rast zamestnanca, 52% - reputácia zamestnávateľa, 30% - regionálny vplyv, 26% - charakter práce, 22% - pozícia na trhu, 17% - finančné ohodnotenie, 9% - obsahová náplň práce, 4% - podniková kultúra.

Výskum Survey of Reward Management, ktorý poriadalo britské Chartered Institute of Personnel Development v roku 2006, stanovilo nasledovné poradie zamestnaneckých výhod: nemocenské dávky pri chorobách z povolania – 83%, 25 a viac dní platenej dovolenky – 81%, podnikové parkovisko – 74%, poskytovanie nápojov v podniku – 68%, vianočný večierok/obed – 64%, životné poistenie – 63%, pridelenie automobilu – 60%, súkromná zdravotná starostlivosť – 60%, rozšírená materská dovolenka – 54%, pomoc pri sťahovaní – 51% (Armstrong, 2009).

V rámci výskumu faktorov udržania zamestnancov (Kucek – Matkovčíková, 2012) so zameraním sa na materiálne benefity manažérov boli zistené rozpory medzi potrebnými a existujúcimi benefitmi v podniku. Ukázalo sa, že manažéri vidia najväčšie medzery v benefitoch ako je dodatočná dovolenka, používanie firemného vozidla, vstup do fitness štúdia, poukazoch na stravovanie, v daňovom a v právnom poradenstve.

Hmotné a nehmotné formy odmeňovania sú významnými motivačnými faktormi zamestnancov. Podľa Branhama (2009) sú nehmotné zložky odmeňovania tým, čím sa odlišujú podniky jeden od druhého.

VÝSKUMNÁ VZORKA

Výskumu sa zúčastnilo 160 respondentov, ktorí boli rozdelení na dve skupiny. Prvú skupinu s počtom 84 tvorili vysokoškolskí študenti 3. – 5. ročníka dennej formy štúdia sociálnej a pracovnej psychológie fakulty sociálnych a ekonomických vied Univerzity Komenského v Bratislave. Z celkového počtu 84 tvorilo výskumnú vzorku 14 mužov a 70 žien. Druhú skupinu s počtom 76 tvorili respondenti na manažérskych pozíciách z viacerých nemenovaných firiem z odvetvia bankovníctva. Z toho 34 mužov a 42 žien.

Obidve skupiny respondentov spĺňali nasledovné kritériá: vek: vekové obdobie 20 - 35 rokov, vzdelanie: vysokoškolské/štúdium na vysokej škole, jazykové znalosti: znalosť minimálne jedného svetového jazyka.

VÝSKUMNÁ METODIKA

Použitú výskumnú metodiku tvoril dotazník Retention management (autori dotazníka: Thom, N., Moser, R., 2002, úprava: Kollárik, T., Matkovčíková, N., 2010). Cieľom dotazníka Retention management je preskúmať inštrumenty, ktoré organizácia nasadzuje v službe trvalého udržania personálu. Takisto zisťuje očakávania a predstavy študentov o nástrojoch, ktoré by mali organizácie nasadiť v záujme trvalého udržania svojich zamestnancov.

Zloženie samotného dotazníka pozostáva z nasledujúcich častí: 1. Činnosť/pracovné miesto, 2. Materiálna zainteresovanosť, 3. Nemateriálna zainteresovanosť, 4. Sociálna zainteresovanosť, 5. Motivačná orientácia, 6. Osobné údaje.

Nazbierané dáta boli spracované kvantitatívne a vyhodnotené prostredníctvom počítačového matematicko-štatistického programu SPSS. Na vyhodnotenie získaných údajov sme použili aj metódu analýzy a syntézy procesov a javov, deduktívnu, induktívnu, komparatívnu metódu súboru študentov a zamestnancov a metódu abstrakcie.

CIEĽ VÝSKUMU

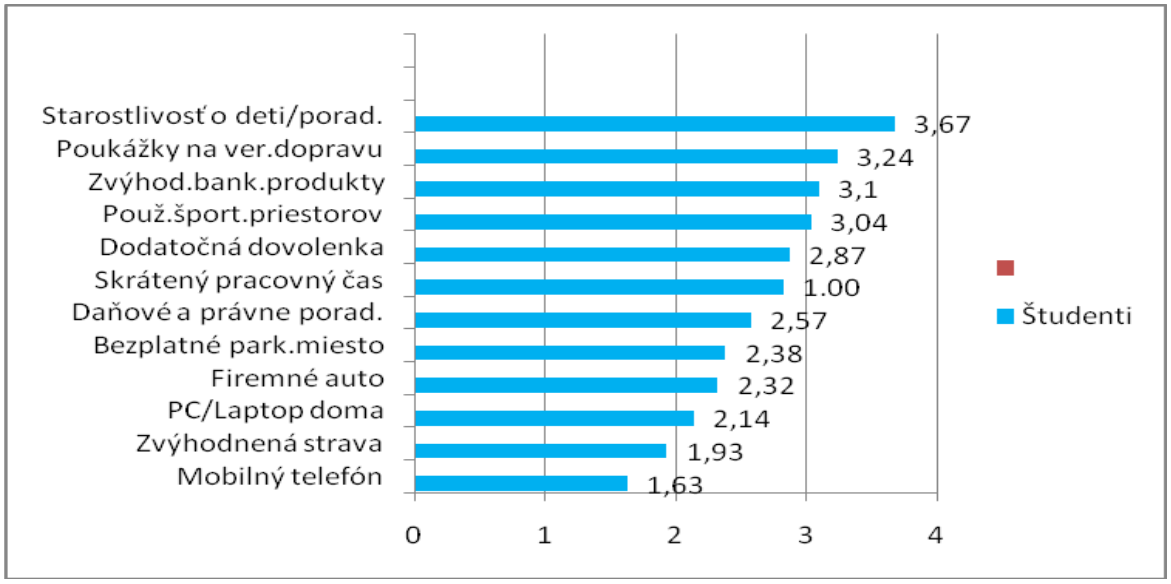
Cieľom výskumu bolo odhaliť, ktoré zamestnanecké výhody v podniku exitujú resp. mali by existovať a ktoré zo zamestnaneckých výhod sú potrebné resp. želateľné pre skupinu manažérov a skupinu študentov. Našim cieľom bolo získať odpovede na nasledujúce výskumné otázky:

O1: Aké zamestnanecké výhody by mali v podniku existovať podľa skupiny študentov?
O2: Aké zamestnanecké výhody v podniku reálne existujú v skupine manažérov?
O3: Ktoré zo zamestnaneckých výhod sú podľa študentov v podniku potrebné?
O4: Ktoré zo zamestnaneckých výhod sú podľa manažérov v podniku potrebné?

VÝSLEDKY A INTERPRETÁCIE

Skúmali sme, aké zamestnanecké výhody by mali v podniku existovať podľa skupiny študentov. Ako môžeme vidieť na grafe č.1, v súbore študentov sa ukázalo nasledovné poradie zamestnaneckých výhod, ktoré by mali v podniku existovať: 1. Mobilný telefón (Gm=1,63), 2. Zvýhodnená strava (Gm=1,93), 3. Počítač/Laptop doma (Gm=2,14), 4. Firemné auto (Gm=2,32), 5. Bezplatné parkovacie miesto (Gm=2,38), 6. Daňové a právne poradenstvo (Gm=2,57), 7. Skrátený pracovný čas (Gm=2,82), 8. Dodatočná dovolenka (Gm=2,87), 9. Používanie športových priestorov (Gm=3,04), 10. Zvýhodnené bankové produkty (Gm=3,10), 11. Poukážky na verejnú dopravu (Gm=3,24), 12. Starostlivosť o deti/Poradenstvo (Gm=3,67). (Čím menšia hodnota grupovaného mediánu, tým je položka významnejšia).

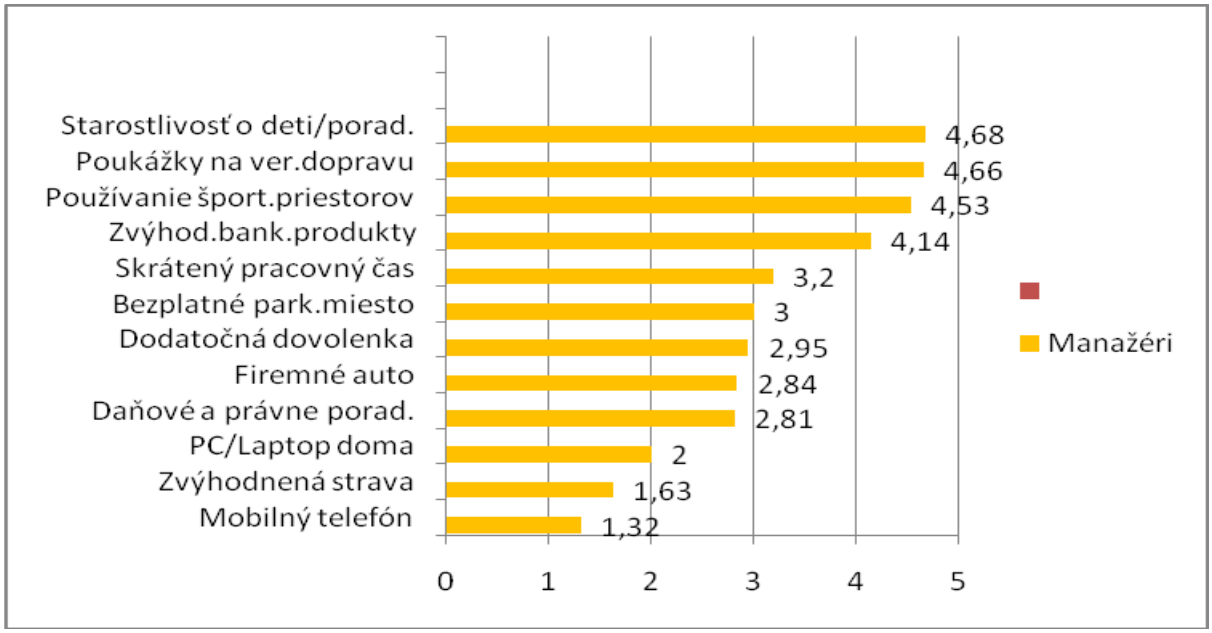
Graf č.1: Poradie zamestnaneckých výhod, ktoré by mali v podniku existovať podľa študentov



Zdroj: vlastné spracovanie

Z grafu č.2 môžeme vidieť, že u manažérov je poradie ponúk/výhod, ktoré v podniku existujú nasledovné: 1. Mobilný telefón (Gm=1,32), 2. Zvýhodnená strava (Gm=1,63), 3. Počítač/Laptop doma (Gm=2,00), 4. Daňové a právne poradenstvo (Gm=2,81), 5. Firemné auto (Gm=2,84), 6. Dodatočná dovolenka (Gm=2,95), 7. Bezplatné parkovacie miesto (Gm=3,00), 8. Skrátený pracovný čas (Gm=3,20), 9. Zvýhodnené bankové produkty (Gm=4,14), 10. Používanie športových priestorov (Gm=4,53), 11. Poukážky na verejnú dopravu (Gm=4,66), 12. Starostlivosť o deti/Poradenstvo (Gm=4,68).

Graf č.2: Poradie zamestnaneckých výhod, ktoré v podniku existujú u skupiny manažérov



Zdroj: vlastné spracovanie

V tabuľke č.1 nás zaujímalo, či sú prítomné štatisticky významné rozdiely. Štatisticky významný rozdiel sa ukázal v položke RM 2317 A – Poukážky na verejnú dopravu (U= 1468; p < 0,01), v položke RM 2319 A - Používanie športových priestorov (U= 2153,500; p < 0,01), RM 23192 – Skrátený pracovný čas (U= 1487; p < 0,01) a v položke RM 23191 A - Starostlivosť o deti/Poradenstvo (U= 1586,500; p < 0,01). Ďalej môžeme vidieť rozdiel v položkách RM 2311 A – Zvýhodnené bankové produkty (U= 2651; p = 0,057), RM 2314 A – Mobilný telefón (U= 2621; p = 0,025), RM 23192 - Skrátený pracovný čas (U= 2704,500; p = 0,087).

Tabuľka č.1: Rozdiely medzi jednotlivými existujúcimi zamestnaneckými výhodami

Test Statistics[a]

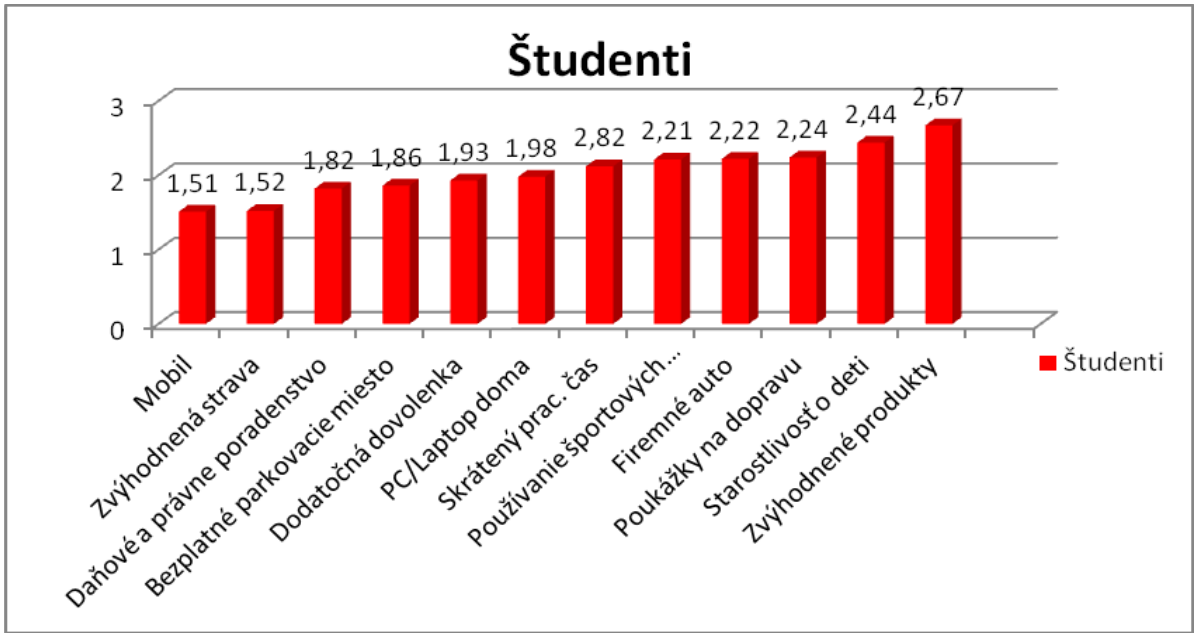
	RM2311A	RM2312A	RM2313A	RM2314A	RM2315A	RM2316A	RM2317A	RM2318A	RM2319A	RM23191A	RM23192A	RM23193A
Mann-Whitney U	2651,000	2893,000	3165,500	2621,000	2817,500	2845,500	1468,000	2804,500	1487,000	1586,500	2704,500	3034,000
Wilcoxon W	6221,000	6463,000	6735,500	5547,000	6387,500	6415,500	5038,000	5730,500	5057,000	5156,500	6274,500	6604,000
Z	-1,906	-1,051	-,094	-2,243	-1,315	-1,224	-6,211	-1,406	-6,031	-5,875	-1,713	-,555
Asymp. Sig. (2-tailed)	,057	,293	,925	,025	,188	,221	,000	,160	,000	,000	,087	,579
Exact Sig. (2-tailed)	,057	,295	,926	,025	,189	,222	,000	,160	,000	,000	,087	,579
Exact Sig. (1-tailed)	,028	,147	,463	,012	,095	,111	,000	,080	,000	,000	,044	,290
Point Probability	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001

a. Grouping Variable: Skupina

Zdroj: vlastné spracovanie

Na grafe č.3 vidíme, že skupina študentov vyznačila poradie zamestnaneckých výhod, ktoré sú podľa ich názoru v podniku potrebné: 1. Mobilný telefón (Gm=1,51), 2. Zvýhodnená strava (Gm=1,52), 3. Daňové a právne poradenstvo (Gm=1,82), 4. Bezplatné parkovacie miesto (Gm=1,86), 5. Dodatočná dovolenka (Gm=1,93), 6. Počítač/Laptop doma (Gm=1,98), 7. Skrátený pracovný čas (Gm=2,12), 8. Používanie športových priestorov (Gm=2,21), 9. Firemné auto (Gm=2,22), 10. Poukážky na verejnú dopravu (Gm=2,24), 11. Starostlivosť o deti/Poradenstvo (Gm=2,44), 12. Zvýhodnené bankové produkty (Gm=2,67).

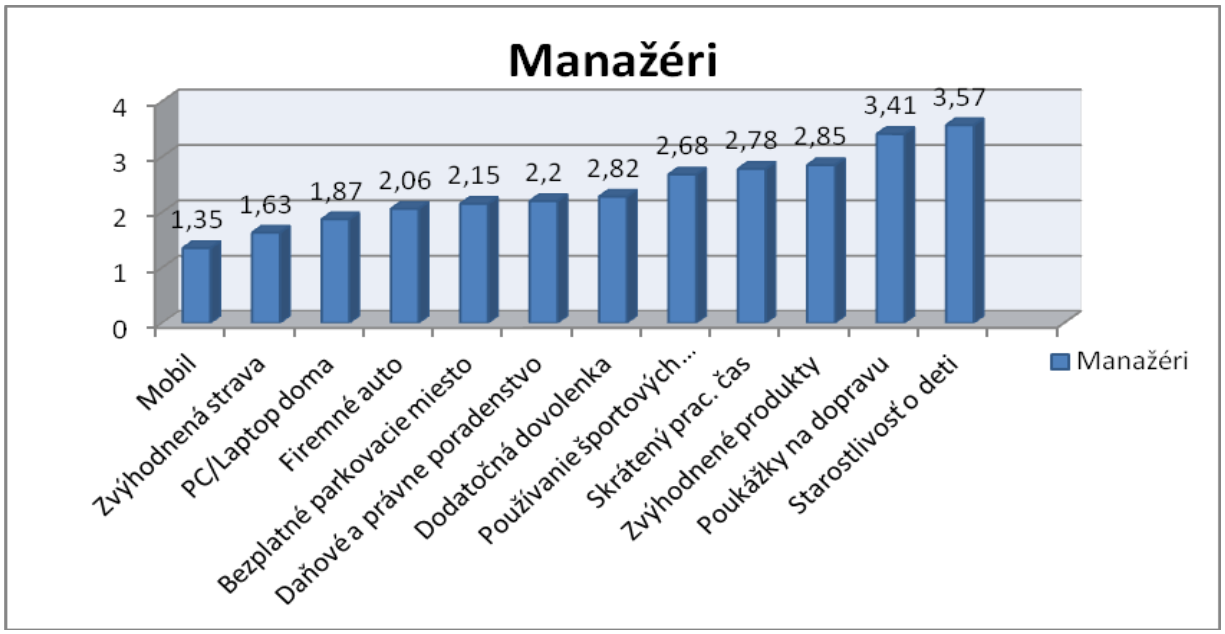
Graf č.3: Poradie zamestnaneckých výhod, ktoré sú v podniku potrebné podľa študentov



Zdroj: vlastné spracovanie

Z grafu č.4 môžeme vidieť, že podľa manažérov je poradie ponúk/výhod, ktoré sú v podniku potrebné takéto: 1. Mobilný telefón (Gm=1,35), 2. Zvýhodnená strava (Gm=1,63), 3. Počítač/Laptop doma (Gm=1,87), 4. Firemné auto (Gm=2,06), 5. Bezplatné parkovacie miesto (Gm=2,15), 6. Daňové a právne poradenstvo (Gm=2,20), 7. Dodatočná dovolenka (Gm=2,28), 8. Používanie športových priestorov (Gm=2,68), 9. Skrátený pracovný čas (Gm=2,78), 10. Zvýhodnené bankové produkty (Gm=2,85), 11. Poukážky na verejnú dopravu (Gm=3,41), 12. Starostlivosť o deti/Poradenstvo (Gm=3,57).

Graf č.4: Poradie zamestnaneckých výhod, ktoré sú v podniku potrebné podľa študentov



Zdroj: vlastné spracovanie

V tabuľke č.2 nás zaujímalo, či sú prítomné štatisticky významné rozdiely. Štatisticky významný rozdiel sa ukázal v položke RM 2317 B – Poukážky na verejnú dopravu (U= 1839; p < 0,01), v položke RM 23191 B – Starostlivosť o deti/Poradenstvo (U= 2153,500; p < 0,01), RM 23192 – Skrátený pracovný čas (U= 2156,500; p < 0,01). Ďalej môžeme vidieť rozdiel v položke RM 2312 B – Daňové a právne poradenstvo (U= 2591; p = 0,031) a položke RM 2319 B - Používanie športových priestorov (U= 2126,500; p = 0,019).

Tabuľka č.2: Rozdiely medzi jednotlivými potrebnými zamestnaneckými výhodami

Test Statistics[a]

	RM2311B	RM2312B	RM2313B	RM2314B	RM2315B	RM2316B	RM2317B	RM2318B	RM2319B	RM23191B	RM23192B	RM23193B
Mann-Whitney U	3006,500	2591,000	3064,500	2839,000	3053,000	2845,500	1839,000	2968,000	2526,500	2153,500	2156,500	2767,000
Wilcoxon W	6576,500	6161,000	5990,500	5765,000	5979,000	6415,500	5409,000	6538,000	6096,500	5723,500	5726,500	6337,000
Z	-,651	-2,155	-,456	-1,410	-,493	-1,238	-4,738	-,843	-2,345	-3,633	-3,677	-1,513
Asymp. Sig. (2-tailed)	,515	,031	,648	,159	,622	,216	,000	,399	,019	,000	,000	,130
Exact Sig. (2-tailed)	,519	,031	,650	,160	,623	,217	,000	,401	,019	,000	,000	,131
Exact Sig. (1-tailed)	,259	,015	,325	,080	,311	,108	,000	,200	,009	,000	,000	,066
Point Probability	,000	,000	,001	,001	,001	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000

a. Grouping Variable: Skupina

Zdroj: vlastné spracovanie

ZÁVER

Zaoberali sme sa analýzou hmotných a nehmotných foriem odmeňovania ako významného motivačného faktora zamestnancov v podniku. Cieľom predmetného príspevku bolo odhaliť, ktoré zamestnanecké výhody v podnikoch existujú resp. mali by existovať a ktoré zo zamestnaneckých výhod sú potrebné resp. želateľné podľa súboru manažérov a študentov.

Použitá výskumná metodika dotazník Retention Management, v kombinácii s ostatnými základnými vedeckými metódami a postupmi, odhalila poradie existencie a potreby zamestnaneckých výhod.

Zamestnanecké výhody, ktoré v podniku existujú respektíve mali by existovať označili oba súbory respondentov zhodne**:** mobilný telefón, zvýhodnená strava a počítač (notebook), ktorý je možné použiť aj na súkromné účely.

Poradie zamestnaneckých výhod, ktoré sú podľa skupiny manažérov a študentov potrebné ukázalo, že za najviac potrebné benefity považujú manažéri i študenti mobilný telefón a príspevky na stravovanie.

Komparácia výskumnej vzorky naznačila prítomnosť rozdielu v štruktúre zamestnaneckých výhod. Kým skupina manažérov uprednostnila možnosť používať počítač na súkromné účely

a firemný automobil, pre skupinu študentov je viac motivujúca možnosť daňového a právneho poradenstva. Ako sa ukázalo, ani jedna zo skupín výskumnej vzorky nepokladá za potrebné také zamestnanecké výhody akými sú zvýhodnené bankové produkty, poukážky na verejnú dopravu či starostlivosť o deti.

Kvalitný systém odmeňovania je efektívnym nástrojom na získanie a udržanie produktívnej pracovnej sily, prostredníctvom ktorej napomáha realizácii strategických zámerov organizácie. Systém odmeňovania riadený nesprávnym spôsobom môže, naopak, viesť k nespokojnosti zamestnancov, vysokej fluktuácii, nízkej produktivite a následne k nesplneniu stanovených cieľov podniku. Preto si problematika tvorby a implementácie systému odmeňovania zasluhuje adekvátnu pozornosť zo strany vedenia organizácie (Kachaňáková – Nachtmannová – Joniaková, 2011).

POUŽITÁ LITERATÚRA

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníku*. Praha: Grada Publishing 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdroju.* Praha: Grada Publishing 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

AQUILA, A.J. 2007. *Creating Employee Loyality.* http://web.ebscohost.com/ehost/phf?vid=5&hid=103&sid=8762c275-b899-4c1b 8cbf25619e013508%40sessionmgr103.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. 2004. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

BRANHAM, L. 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance.* 1. vydání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-247-2903-9.

HLÁSNA, S. 2008. Ďalšie vzdelávanie dospelých v oblasti personálnych a interpersonálnych komunikačných a prezentačných zručností. In: *Lingvistické a didaktické aspekty cudzojazyčnej prípravy v komerčnej sfére.* Bratislava : Lingos. s. 35-40. ISBN 978-80-89328-03-1.

JONIAKOVÁ, Z. 2003. *Význam participácie v systéme odmeňovania zamestnancov.* Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave pri príležitosti 50.výročia jej založenia. Ekonomika, financie a manažment podniku, Bratislava: Ekonomická univerzita. ISBN 80-225-1759-3.

KACHAŇAKOVÁ, A. 2001. *Riadenie ľudských zdrojov : ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava: Sprint. 215 s., ISBN 80-88848-72-5.

KACHAŇÁKOVÁ, A. – NACHTMANNOVÁ, O. – JONIAKOVÁ, Z. 2011. *Personálny manažment.* Bratislava : Ekonóm.

KUCEK, M. – MATKOVČÍKOVÁ, N. 2012. *Retention management – udržanie manažérov v organizácii*. Diplomová práca. Univerzita Komenského v Bratislave. Fakulta sociálnych a ekonomických vied; Ústav aplikovanej psychológie. Bratislava: FSEV. 83 s.

LETOVANCOVÁ, E. 2002. *Psychológia v manažmente*. Bratislava: Univerzita Komenského. ISBN 80-223-1725-X.

PRIGLOVÁ, H. 2007. Analýza motivačnej štruktúry a motivačných preferencií zamestnancov v podniku. *Manažment v teórii a praxi*. Roč. 3. č.1-2 / 2007. Zdroj: 3.1.2012, od http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/1-2-2007/2.priglova.pdf

THOM, N., FRIEDLI, V. 2003. *Retention: Case Studies on High Potentials.* Bern: Institut für Organisation und Personal der Universität Bern, IOP-Verlag.

Projekt VEGA č. 1/0053/12

KONTAKT

Mgr. Natália Matkovčíková, PhD.
Názov pracoviska: Ekonomická Univerzita v Bratislave,
Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu
Adresa pracoviska: Dolnozemská cesta 1, 852 35 Bratislava
e-mail: natalia.matkovcikova@euba.sk

DIAGNOSTIKA TRHU PRÁCE A VÝKONNOSŤ PODNIKOV

DIAGNOSIS OF THE LABOUR MARKET AND BUSINESS PERFORMANCE

Martin Matušovič, Klaudia Gubová[1]

KEY WORDS
Globalization, labor market, gross wages, work performance agreement, business performance, business prosperity, payments, net pay, gross wages, super salary.

JEL Klasifikácia.
F66, H24, H55, J30

ABSTRAKT
We will try to diagnose the labor market processes, phenomena and their effects on performance and business prosperity. The classical model of labor relations are gradually replacing other ways of ensuring the workforce in the form of compulsory trade or other legal relations of civil or commercial legal basis. Businesses can result in a levy of agreements to change behavior. In our opinion, despite the fact that they are for employees and those working on an agreement nearly identical conditions in the implementation of levy obligations, staffing is not increased because of greater social protection and higher administrative costs. Minimizing the cost of labor is a normal economic phenomenon. These processes are considered to be a defense mechanism of enterprises in order to maintain its performance and prosperity in the worsening business environment.

ÚVOD

Súčasné dôsledky globalizácie sú jedným z najvýznamnejších faktorov, ktorý sa premieta do výkonnosti jednotlivých ekonomík a najmä do výrazných zmien podnikateľského prostredia. V tomto príspevku chceme poukázať na vybrané indikátory výkonnosti podnikov na trhu práce. Globalizácia ako proces celosvetovej ekonomickej, politickej a kultúrnej integrácie a unifikácie, v rámci ktorej podnikateľské subjekty riešia rovnakú dilemu v podobe optimálneho využitia pracovných síl v podmienkach „stierania hraníc“ medzi jednotlivými krajinami významne trh prace formuje. Následne vzniká i otázka miery zainteresovanosti štátu do procesov na trhu práce v zmysle zachovania určitého pracovnoprávneho štandardu pre vlastných občanov - zamestnancov. Procesy, ktoré sú úzko previazané s fenoménom globalizácie, sa významne dotýkajú základných parametrov trhu práce a ovplyvňujú tri hlavné parametre: dopyt po práci, ponuku práce a cenu práce[2]. Na tomto trhu je však dnes možné bezpečne identifikovať prvky diskriminácie vo viacerých oblastiach. Pokúsime sa diagnostikovať tieto procesy, javy a ich dopady na výkonnosť a prosperitu podnikov.

Príspevok je spracovaný v rámci Výskumných úloh VEGA 1/0980/12 „Aktuálne výzvy podnikovej ekonomiky zamerané na zvyšovanie výkonnosti a prosperity podnikov“ a VEGA

[1] Ing, Martin Matušovič, PhD. martin.matusovic@gmail.com, Katedra podnikovohospodátrska.
Ing. Klaudia Gubová, klaudia.gubova@gmail.com, prof. Ing. Michal Leščišin, DrSc. Katedra manažmentu výroby a logistiky.

[2] BAČIŠIN V – MATUŠOVIČ M..2012: Ekonomicko-socialny rozmer skúmaných fenoménov. In: Kultúra sveta práce, FRIDRICH EBERT STIFTUNG, 2012, ISBN 978-80-89149-23-0

1/1174/12 „Diagnostika podnikových procesov v kontexte manažmentu rizika a stanovenia hodnoty podniku“

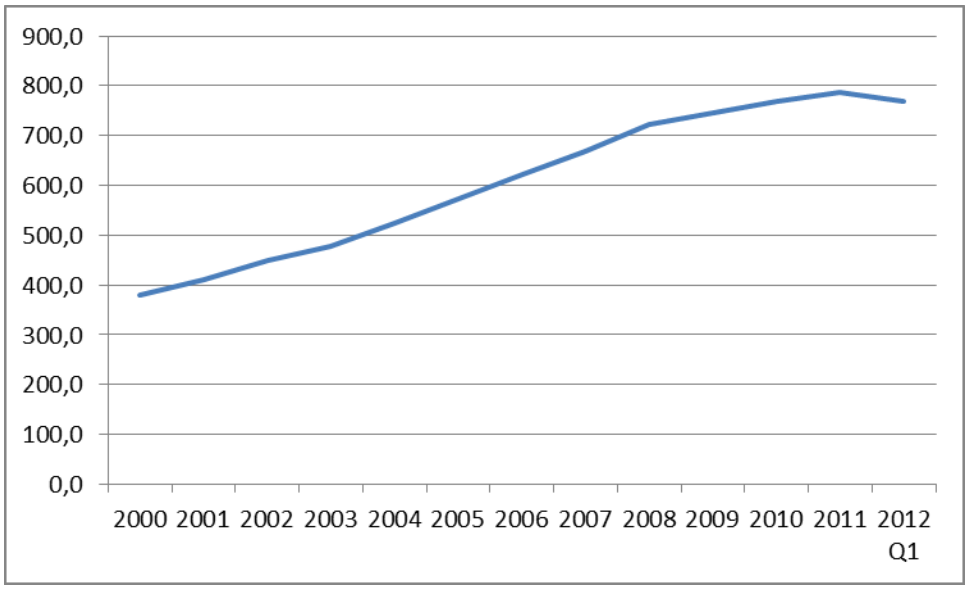
MAKROEKONOMICKÉ VÝCHODISKÁ

Realizácia štrukturálnych reforiem, nárast prílevu kapitálu do krajiny, zvýšenie tvorby hrubého fixného kapitálu a nárast domácej spotreby, ako aj odbytu na zahraničných trhoch mali za následok zrýchľovanie rastu HDP. Štrukturálne reformy spolu so získaním strategických investícií v automobilovom a elektrotechnickom priemysle položili pevné základy pre udržateľný hospodársky rast v strednodobom a dlhodobom časovom horizonte. Slovensko patrilo medzi hospodársky najrýchlejšie rastúce ekonomiky nielen v európskom, ale taktiež aj v celosvetovom meradle. Slovenská republika sa na vrchole udržovala od roku 2006 s výnimkou výsledkov ku koncu júla 2006, 2009 a 2011, kde vidíme náhly pokles až do júna 2008. Vývoj v roku 2009 deklaruje aj jeden z najväčších prepadov rastu HDP práve na Slovensku. Následne však SR zaznamenáva jeden z najvyšších rastov HDP spolu Veľkou Britániou a Poľskom. Obdobný vývoj do polovice roka 2010 bol aj v Poľsku a Českej republike na úrovni cca. 2 % nižšej. Vývoj v ostatných krajinách a eurozóne mal obdobný priebeh avšak na úrovni nižšej o cca. 5 až 6%. Ekonomická recesia, do ktorej sa dostala európska ekonomika, sa v súčasnosti prejavuje na miernej stagnácie ekonomiky aj na Slovensku.

Vývoj priemyselnej výroby do konca roka 2008 sa u všetkých krajín nachádzal v oblasti rastu. Intenzita rastu priemyselnej výroby v jednotlivých krajinách kolísala v rozsahu cca. 5%. Eurozóna vykazovala až do konca roka 2007 relatívne stabilný cca 3% rast. Americká ekonomika, po miernom prepade, v druhej polovici roka 2006 nastúpila cestu vzostupu z 0,9% až na úroveň 9,2%. Slovenská ekonomika po ukončení tendencie mierneho vzostupu v polovici roka 2006 sa v priebehu nasledujúcich 12 mesiacov prepadla z 9,1 až na 1,3%. Do konca roka 2008 však rovnomerne rástla až na úroveň 6,7%. Znepokojujúci prepad rastu priemyselnej výroby začínal u všetkých krajín, s výnimkou USA, počnúc rokom 2009. Najvýraznejší prepad vidíme u Slovenska (-23,9%) a Maďarska (-22,1%). Nižšiu intenzitu prepadu sme zaznamenali v eurozóne (-17%), USA (-13,6%) a Česku (-12,3%). Najnižší prepad priemyselnej výroby štatistiky dokumentujú v Poľsku (-4,3%). Nasledujúci reálny vývoj v roku 2009 a prvej polovici roka 2010 deklaruje Slovensko ako krajinu s najvyšším rastom, čo vnímame veľmi pozitívne. Situácia však naznačuje tendenciu poklesu rastov. Pozitívny trend vývoja nárastu priemyselnej výroby zaznamenávame v Českej republike
vývoj nezamestnanosti, podľa nášho názoru, odzrkadľuje vyššie spomínané pozitívne aj negatívne tendencie v jednotlivých rokoch. Pri hodnotení vývoja nezamestnanosti môžeme pozorovať na prvý pohľad viaceré tendencie: najstabilnejší vývoj a najnižší podiel vykazuje Anglicko, tendencie k poklesu vnímame v USA, stabilný vývoj vykazuje eurozóna, Česko, Maďarsko, Poľsko a Slovensko deklarujú tendenciu rastu nezamestnanosti, Slovensko zaujalo, tesne pred Poľskom, čelné postavenie, zvyšuje sa rozdiel v úrovni nezamestnanosti medzi jednotlivými krajinami. Najradikálnejší vzostup nezamestnanosti je na Slovensku. Vývoj na slovenskom trhu práce je úzko spätý so všetkým, čo sa deje na pracovných trhoch ťažiskových ekonomík Európskej únie, ale aj s vývojom globálnej ekonomiky. Doposiaľ uvedený vývoj vybraných ukazovateľov nenaznačuje pozitívne vyhliadky Slovenska do najbližšej budúcnosti. V prvom kvartáli tohto roka vzrástla priemerná nominálna mesačná mzda zamestnanca v hospodárstve medziročne o 3,2 % a dosiahla hodnotu 770 eur. Reálna mzda však klesla o 0,6 %, pod čo sa podpísal vyšší prírastok spotrebiteľských cien v porovnaní s rastom nominálnej mzdy. Sezónne očistená nominálna mzda oproti štvrtému kvartálu uplynulého roka vzrástla o 1,4 %. Najvyššiu priemernú nominálnu mesačnú mzdu mali v prvom štvrťroku 2012 zamestnanci vo finančných a poisťovacích činnostiach 1 751

eur, v informačných a komunikačných činnostiach dosiahla 1 687 eur a v dodávke elektriny a plynu 1 333 eur.

Obr. 1 Vývoj priemernej mzdy, Slovensko 2000 - 2012v Eur



Zdroj: spracoval autor

Najnižšiu mzdu mali zamestnanci v ubytovacích a stravovacích službách, kde dosiahla 464 eur, v ostatných činnostiach 508 eur a v stavebníctve 569eur. V porovnaní s prvým kvartálom minulého roka vzrástla priemerná nominálna mesačná mzda v prevažnej časti odvetví. Relatívne najrýchlejšie rástla vo finančných a poisťovacích činnostiach, kde stúpla o 9,6 %, v dodávke elektriny a plynu o 9,3 %, v odborných, vedeckých a technických činnostiach o 9,2 %. Mzda sa znížila len v administratívnych službách o 9,8 % a v ťažbe a dobývaní o 5,5 %. Priemerná nominálna mesačná mzda vzrástla v podnikoch s 20 a viac zamestnancami o 7,1 % na 903 eur, v rozpočtových organizáciách o 4,1 % na 767 eur a príspevkových organizáciách o 4 % na 681 eur. V malých podnikoch do 19 zamestnancov klesla o 5,6 % na 638 eur. Z regionálneho hľadiska najvyššiu priemernú nominálnu mesačnú mzdu mali zamestnanci v Bratislavskom kraji 1 015 eur, naopak najnižšia bola v Prešovskom kraji 562 eur. V Trnavskom kraji sa pohybovala na úrovni 704 eur. Vyššia ako v rovnakom období vlaňajška bola priemerná nominálna mesačná mzda takmer vo všetkých krajoch. Najrýchlejšie rástla v Trenčianskom kraji o 6,6 %. Znížila sa len v Prešovskom o 1,2 % a Nitrianskom kraji o 0,6 %.

Môžeme konštatovať, že so stavom vývoja slovenskej ekonomiky sa nemôžeme uspokojiť. Slovenská ekonomika ustúpila vo viacerých pozitívnych pozícii, ktoré v minulosti zastávala. Odovzdala prvú pozíciu v raste HDP Poľsku. V roku 2011 evidujeme pokles priemyselnej výroby a zhoršenie pozície v oblasti rastu nezamestnanosti. Za negatívum považujeme aj rast úrokových sadzieb v porovnaní s inými krajinami.

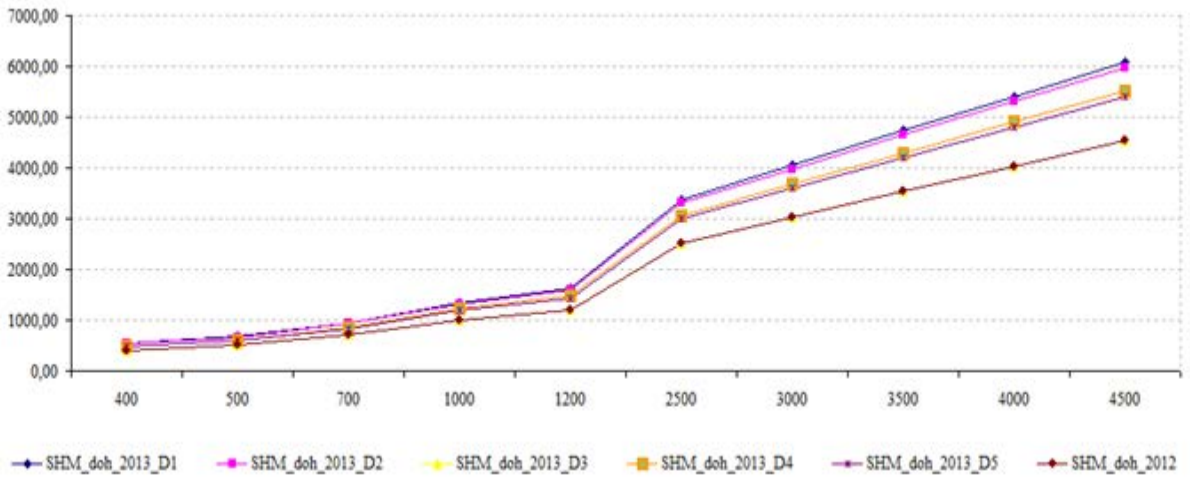
VÝVOJ NA TRHU PRÁCE - DOPADY NA VÝKONNOSŤ PODNIKOV

Trh práce je **v súčasnosti** značne deformovaný. Táto skutočnosť sa v praxi premieta do diskriminačného postavenia niektorých subjektov. Deformovaná je cena práce. Nekontrolovateľne sú zneužívané právne formy vykonávania práce. V poslednom období sa zvyšuje periodicita používania pojmu „nútená práca“. Len ťažko by sme presne identifikovali rozsah neoprávneného a nekontrolovateľného nahrádzania zamestnancov dohodármi,

živnostníkmi, ale aj čiernou prácou. Tieto skutočnosti môžeme predpokladať napríklad aj z vývoja štatistík dohodárov. Ak sa pozrieme na nárast dohodárov pracujúcich nepretržite po celý rok. Ich počet sa za posledných šesť rokov strojnásobil. Inštitút zamestnanosti uvádza, že takýchto dohodárov bolo na Slovensku v roku 2011 105 tis. Zvyšovalo sa aj percentuálne zastúpenie nepretržitých dohodárov. Za šesť rokov sapočet tejto skupiny dohodárov viac ako zdvojnásobil a v roku 2011 vzrástol na podiel 12.2 % všetkých dohodárov. Vo vzťahu k výkonnosti sa využitie dohodárov javí ako ako efektívne. Podniky nie su povinné znášať náklady na odvody do sociánej a zdravotnej poisovne.

Novela legislatívy platná **od januára 2013** spôsobí výrazné zmeny v oblasti práce na dohodu. Zavádzajú sa nové kategórie dohodárov. Vzká až päť kategórií s rôznym prístupom k ododovím povinnostiam dohodára a zamestnávateľa (neštudenti, nedôchodcovia s pravidelným príjmom, neštudenti, nedôchodcovia s nepravidelným príjmom, študenti strednej školy do 66 euro mesačne, ostatní študenti a invalidní dôchodcovia, starobní dôchodcovia). Rôzne kategórie dohodárov sa budú rôzne podielať na odvodoch voči zdravotnej a sociálnej poisťovni. Zavádza sa tiež idvodivá povinnosť zamestnávateľa. Táto skutočnosť odčepá ďalšie prostriedky z podnikov z nasledným dopadom na ich výkonnosť.

Obr. 2 Mzdový náklad zamestnávateľa z dohôd v roku 1012 a 2013



D1 – neštudenti, nedôchodcovia s pravidelným príjmom, D2 – neštudenti, nedôchodcovia s nepravidelným príjmom, D3 – študenti strednej školy do 66 euro mesačne, D4 – ostatní študenti a invalidní dôchodcovia, D5 – starobní dôchodcovia

Zdroj: spracoval autor

ZÁVER

Trh práce sa s ohľadom na spomenutú hospodársku situáciu v Slovenskej republike v posledných piatich rokoch postupne menil. Klasický model pracovnoprávnych vzťahov postupne nahrádzajú iné spôsoby zabezpečenia pracovnej sily v podobe nútených živností alebo iných právnych vzťahov založených na občianskoprávnom alebo obchodno-právnom základe. V rovnakej obchodnej politike budú podniky zrejme pokračovať aj v budúcom roku. Tento trend posilňuje aj ekonomická neistota v Európe, keď sú spoločnosti opatrné pri prijímaní ľudí do klasického pracovného pomeru. Môže existovať predpoklad, že podniky môžu v dôsledku zavedenia odvodov z dohôd zmeniť správanie. Podľa nášho názoru napriek tomu, že budú pre zamestnancov a osoby pracujúce na dohodu takmer identické podmienky pri plnení jednotlivých odvodových povinností, počet zamestnancov sa nezvýši kvôli väčšej

miere sociálnej ochrany a vyšším administratívnym nákladom spojeným s registráciou zamestnanca. Vývoj na trhu práce súvisí s globálnymi aj s trendmi, pre ktoré sú charakteristické nasledovné javy a procesy. Môžeme identifikovať niekoľko dôvodov pre presadzovanie "prekérnych" pracovnoprávnych vzťahov. Patria medzi ne výkyvy vo výrobe, ale i snaha o minimalizáciu nákladov na pracovnú silu. Minimalizácia alebo optimalizácia nákladov na pracovnú silu je normálnym ekonomickým javom a analogicky sa podobá daňovej optimalizácii. Tieto procesy považujeme za obranný mechanizmus podnikov s cieľom udržať svoju výkonnosť a prosperitu v zhoršujúcom sa podnikateľskom prostredí.

LITERATÚRA

[1] ŠVEC M. 2012: Kultúra sveta práce, FRIDRICH EBERT STIFTUNG, 2012, ISBN 978-80-89149-23-0

[2] BAČIŠIN V. 2007: Zaistenie makroekonomických rizík opciami. In: Finančné trhy, ISSN 1336-5711

VEGA 1/0980/12 „Aktuálne výzvy podnikovej ekonomiky zamerané na zvyšovanie výkonnosti a prosperity podnikov“ (50%) a VEGA 1/1174/12 „Diagnostika podnikových procesov v kontexte manažmentu rizika a stanovenia hodnoty podniku“ (50%)

FAKTORY ÚSPECHU V POLYGRAFICKOM PRIEMYSLE
SUCCESS FACTORS IN THE PRINTING INDUSTRY

Autor: Josef Misof[1]

ABSTRACT: Printing industry belongs to a smaller industry of our economy, but with a year revenue above 300 mil. eur is considered as an important one. The printing industry faces a new challenges, which are caused by changes on the market. New electronic media, ebooks, internet, social networks like Facebook and Twitter influence the consumption of classic paper products. That all mean, that a current printing industry and printers will be no able to survive without accepting all this changes and without adapting their strategies to a new ones. The success factors analyze tends to define an differencies between success and less success companies to provide a clear recommendations to improve company outcome. An definition of these factors could help companies to face new challenges in printing industry.

KEY WORDS: printing industry, database of research, methods of success company definitions, external sucess factors of polygrafy industry, trends of polygrafy industry, the market of companies.

ÚVOD

Súčasné trhové prostredie je plné zmien a týka sa to aj polygrafického priemyslu. Cieľom môjho výskumu je zistiť faktory, ktoré ovplyvňujú úspešnosť podnikov v polygrafickom priemysle. Na základe zozbieraných finančných dát boli podniky rozdelené do jednotlivých skupín podľa vopred definovaných kritérií. Následne boli s vedúcimi predstaviteľmi podnikov vyplnené dotazníky, ktoré zisťovali faktory z jednotlivých oblastí, ktoré na podnik vplývajú. Boli uskutočnené štruktúrované a polo štruktúrované rozhovory, pri ktorých boli zisťované potrebné doplňujúce informácie k výskumu. V nasledujúcej časti prezentujem výstup z prvej časti výskumu, ktorá sa sústreďovala na zaradenie podniku podľa vopred definovaných kritérií a na problematiku externých faktorov a trendov polygrafického prostredia.

1. Analýza dát a zaradenie podnikov

1.1. Získanie dát pre výskum

Z databázy interných zdrojov a zo zdrojov spoločnosti Credit info bolo zozbieraných 478 finančných dát /VZaS a Súvaha/ za 163 spoločností z obdobia rokov 2006-2011. Aby som mohol vytvoriť kompletný časový rad, bol som nútený v prvom kroku skrátiť časový rad z 2006-2011 na časový rad 2008-2011. Tým mi ostalo v databáze 105 spoločností. Z nich som musel vyradiť ďalších 19 spoločností z nasledujúcich dôvodov:

- 3 spoločností - ukončenie činnosti,
- 10 spoločností - živnostníci,
- 4 spoločnosti – chybné finančné dáta,
- 2 spoločnosti – finančné dáta IFRS.

[1] Ing. Josef Misof, doktorand FPM, Katedra manažmentu, doktorand externého štúdia. Školiteľ: Prof. Ing. Ľuboslav Szabo, CSc.

Na analýzu faktorov úspešnosti mi zostalo 86 spoločností s kompletnými finančnými dátami za obdobie rokov 2008-2011. Potešujúce je, že v súbore je zastúpená významná väčšina veľkých a stredných tlačiarní na Slovensku. Z toho dôvodu môžeme konštatovať, že nami získané dáta sú od podnikov, ktoré prezentujú minimálne 75% trhového podielu tlačiarní na Slovensku.

1.2 Dáta hospodárskej úspešnosti a ich úprava

Na základe získaných údajov bolo vypočítaných 688 finančných ukazovateľov, pre každý podnik, štyri za Rentabilitu aktív /ROA/ a štyri za Rast aktív za každý analyzovaný rok. V skúmanom súbore bol v niektorých prípadoch zaznamenaný rast, ktorý bol vyšší ako 500%. Jednalo sa o dvanásť prípadov v ukazovateli Rast Aktív. Tieto extrémne hodnoty by skreslili štvorročný vážený priemer daného podniku, preto sme všetky tieto hodnoty upravili na nami maximálnu zvolenú hodnotu 500%. Zvolenie maximálnej hranice 500% dostatočne vystihuje úspešnosť podniku v danom finančnom ukazovateli. Pre každý podnik z daného súboru 86 podnikov bol vypočítaný aritmetický priemer za Rentabilitu aktív a aritmetický priemer za Rast aktív s váhami 4-3-2-1 smerom do minulosti. Dôvodom zavedenia váh je zvýšenie významnosti výsledkov aktuálneho obdobia a zníženie významnosti predchádzajúceho obdobia. Tým bol za každý podnik získaný jeden konečný ukazovateľ prezentujúci stratégiu produktivity – Rentabilita aktív a jeden konečný ukazovateľ prezentujúci stratégiu rastu – Rast aktív. Výsledok ich súčinu sa stal základom na rozdelenie podniku z hľadiska jeho úspešnosti, resp. neúspešnosti.

1.3 Definícia hraničných pásiem

Dôležitým bodom výskumu bola definícia hraničnej hodnoty, na základe ktorej sa podniky rozdelia na úspešné a neúspešné, resp. úspešné, priemerné a neúspešné. Na rozdelenie podnikov do jednotlivých skupín sme použili prístup prof. Blažeka[2], ktorý rozdelil podniky na základe ukazovateľa mediánu Rentability aktív a mediánu Rastu aktív. Ich súčinom sa získala hraničná hodnota, ktorá by mohla rozdeľovať podniky na úspešné a neúspešné. Takéto rozdelenie sa však považuje za prísne a nejednoznačné. Rozdiel v podnikoch, ktoré sa nachádzali tesne nad touto hranicou a podnikmi, ktoré sa nachádzali tesne pod hranicou bol veľmi tesný. Z toho dôvodu bola táto hodnota rozšírená do intervalu na základe koeficientu. Pomocou koeficientu sa zväčšili rozdiely v hodnotách, ktoré rozdeľovali podniky do jednotlivých skupín. Horná hraničná hodnota bola zvýšená o 10% ako je získaný súčin mediánov hodnôt a dolná hranica bola zvýšená o 10% ako je získaný súčin mediánov hodnôt. Takto získaný interval prezentuje podniky, ktoré sa nedali presne zadefinovať z pohľadu úspešnosti, teda podniky, ktoré sa nachádzali v pásme prechodu z úspešnosti do neúspešnosti a naopak. Podniky, ktoré sa nachádzali nad hornou hranicou intervalu boli podniky definované ako úspešné. Podniky, ktoré sa nachádzali pod hranicou dolného intervalu a zároveň mali súčet hodnôt mediánu Rentability aktív a Rastu aktív kladný, boli podniky, ktoré sú definované ako podniky priemerné. Podniky, ktoré boli pod hranicou dolného intervalu a zároveň mali súčet hodnôt mediánu Rentability aktív a Rastu aktív záporný, sú podniky definované ako neúspešné. Na základe takto vytvoreného delenia vznikli štyri skupiny podnikov – úspešné, nezaradené, priemerné a neúspešné. Pre výskum zistenia faktorov úspešnosti boli porovnávané úspešné podniky so zlúčenou skupinou podnikov priemerných a neúspešných.

Pri rozdeľovaní podnikov na úspešné a neúspešné sme sa snažili vyhnúť tzv. „pasci objavenia budov“. Podľa autora tohto pojmu Jima Collinsa[3] veľká časť podnikateľského výskumu a publikácií sa chytila do tejto pasce. Táto pasca je definovaná zaradením najlepších

[2] BLAŽEK, L a kol.: Konkurenční schopnost podniku. Druhá etapa. Brno: Masarykova univerzita, 2009, s.271.
[3] COLLINS, C.J. - PORRAS, I.J. 2007. *Build to Last*. Bratislava: Eastone Books, 2007. s.16. ISBN 978-80-89217-58-8

podnikov do jednej skúmanej vzorky a následne sledovaním, aké vlastnosti majú tieto podniky spoločné. Tým sa príde k záveru, že úspešné podniky kladú napr. dôraz na zákazníka. Problém však je, že takéto porovnávanie nevylučuje, že podobne môžu postupovať aj menej úspešné podniky. Z toho dôvodu je potrebné mať vhodne zvolenú porovnávaciu sadu. Potom namiesto otázky: Čo je pre skupinu podnikov spoločným znakom? sa podstatnými stávajú otázky: Čo robí tieto podniky v ich podstate odlišnými? Čo odlišuje jeden súbor od druhého?

Zo získaných údajov tlačiarní na Slovensku bol vypočítaný medián ROA, ktorý mal hodnotu 4,36%. Medián Rastu aktív mal hodnotu 12,69%. Poukazuje to na skutočnosť, že rentabilita v tomto období je v tlačiarenskom biznise na veľmi nízkej úrovni. Na základe takto definovaných mediánov bolo možné vytvoriť hraničnú hodnotu 55,33(4,36*12,69). Na základe tejto hraničnej hodnoty bola vytvorená horná hranica hraničného pásma 66,95($55,33*1,1^2$) a súčasne dolná hranica hraničného pásma 44,82($55,33*0,9^2$). Týmto postupom bol rozdelený súbor sledovaných podnikov na štyri skupiny, a to skupinu A, AB, B a C.

Podnik	ROA x Rast aktiv	
1	1.072,41	A
2	1.040,40	
3	813,81	
4	811,97	
5	691,23	
6	623,47	
7	542,43	
⋮	⋮	
25	149,35	
26	108,75	
Horný interval	66,95	
27	65,49	AB
28	64,43	
⋮	⋮	
35	57,49	
Dolný interval	44,82	
36	40,70	B
37	35,63	
⋮	⋮	
56	0,06	
57	-1,79	C
⋮	⋮	
85	-43.464,00	
86	-76.997,31	

Tab. 1.1 Rozdelenie tlačiarní do skupín z hľadiska výsledkov finančných ukazovateľov

- Skupina A - úspešný podnik, ktorého súčin ukazovateľov ROA a Rastu aktív pri zohľadnení nami definovaných váh je vyšší ako 66,95. Počet podnikov, ktoré spĺňajú toto kritérium je 26.

- Skupina AB – podnik v hraničnom pásme. Je to podnik, ktorý nevieme jednoznačne zaradiť ako úspešný, resp. neúspešný. Je to podnik, ktorého súčin ukazovateľov ROA a Rastu aktív pri zohľadnení nami definovaných váh je nižší ako 66,95 a zároveň je vyšší ako 44,82. Takto definovaný podnik sa nachádza v intervale <44,82:66,95>. Počet podnikov, ktoré spĺňajú toto kritérium je 9.
- Skupina B – priemerný podnik. Je to podnik, ktorého súčin ukazovateľov ROA a Rastu aktív pri zohľadnení nami definovaných váh je vyšší ako 0 a nižší ako 44,82. Takto definovaný podnik sa nachádza v intervale <0:44,82>. Počet podnikov, ktoré spĺňajú toto kritérium je 21.
- Skupina C – neúspešný podnik. Je to podnik, ktorého súčin ukazovateľov ROA a Rastu aktív pri zohľadnení nami definovaných váh je záporný. Takto definovaný podnik sa nachádza v intervale <-x:0>. Počet podnikov, ktoré spĺňajú toto kritérium je 30.

Pre výskum zistenia faktorov úspešnosti boli následne podniky úspešné (A) porovnávané so zlúčenou skupinou podnikov priemerných (B) a neúspešných (C). Pre zjednodušenie interpretácie budú v nasledujúcej časti podniky úspešné nazývané podniky skupiny A a podniky neúspešné nazývané podniky B+C.

A	Podniky úspešné	26
AB	Podniky v hraničnom pásme	9
B	Podniky priemerné	20
C	Podniky neúspešné	31

Tab. 1.2 Rozdelenie tlačiarní do skupín z hľadiska výsledkov finančných ukazovateľov

2. Vyhodnotenie prieskumu

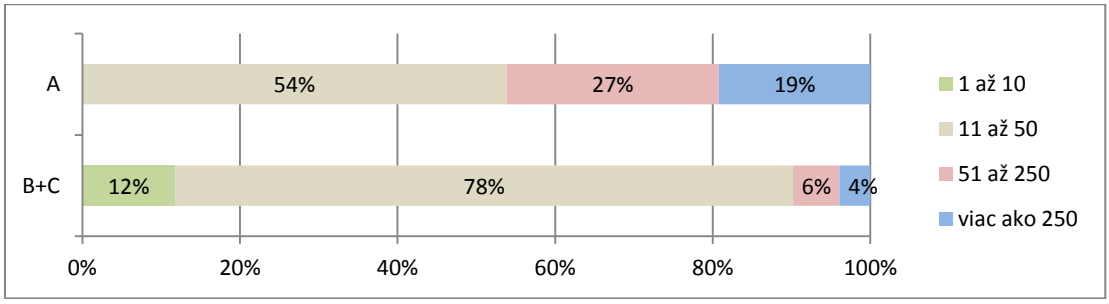
V rámci prieskumu boli vyhodnotené jednotlivé otázky z dotazníka. Jednalo sa o takmer 300 premenných v rámci jedného dotazníka. Výsledky boli spracované v podobe štandardizovaných tabuliek a grafov, vrátane komentárov, ktoré stručne interpretujú jednotlivé číselné a grafické informácie. Pre vyhodnotenie boli využité zodpovedajúce vedecko-výstupné metódy a dostupné programové prostriedky.

2.1. Všeobecná charakteristika podnikov

Úvodná časť výskumu sa sústredila na identifikáciu podniku, počet zamestnancov, vývoj základných ukazovateľov za posledné obdobie a definovanie trhov, na ktorých podnik pôsobí. Podniky boli v tejto časti dotazníka vyzvané, aby uviedli päť spoločností, ktoré považujú za najúspešnejšie podniky v rámci odvetvia. Cieľom bolo hľadanie možných rozdielov medzi porovnávanými skupinami podnikov skupiny A (úspešné podniky) a podnikov skupiny B a C (podniky priemerné a neúspešné).

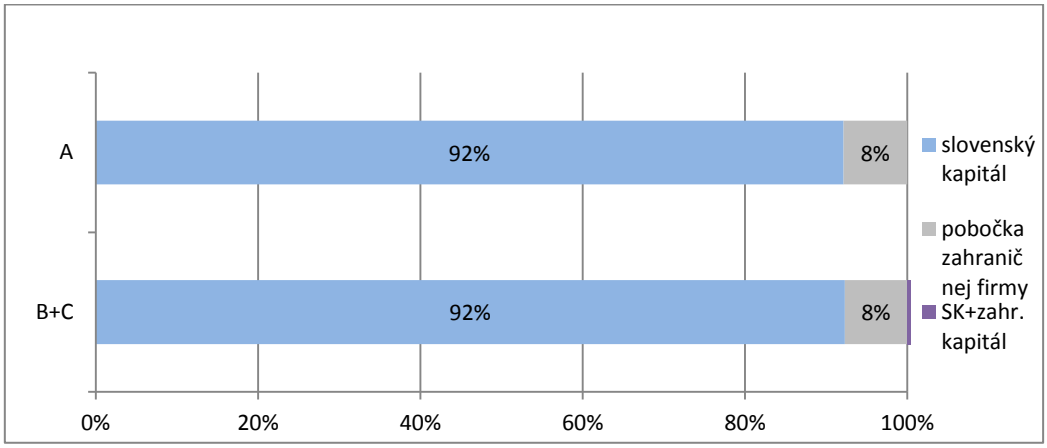
V prvej otázke boli respondenti požiadaní, aby zaradili svoj podnik do príslušnej skupiny podľa počtu zamestnancov. Podniky skupiny A neboli zastúpené žiadnym podnikom s počtom zamestnancov 1-10, 54% podnikov tejto skupiny malo 11-50 zamestnancov, 27% podnikov malo 51-250 zamestnancov a 19% podnikov malo viac ako 250 zamestnancov. Podniky skupiny B+C mali v 12% počet zamestnancov 1-10, 78% podnikov malo 11-50 zamestnancov, 6% malo 51-250 zamestnancov a 4% malo viac ako 250 zamestnancov. Pri porovnaní obidvoch skupín podnikov bolo zistené, že úspešné podniky sú vo väčšej miere

zastúpené podnikmi s väčším počtom zamestnancov, ako podniky neúspešné. Tento výsledok môže súvisieť s výhodou veľkosti podniku pri vyjednávaní podmienok s dodávateľmi, s ľahšou dostupnosťou k finančným zdrojom a s možnosťou úspor nákladov z rozsahu.



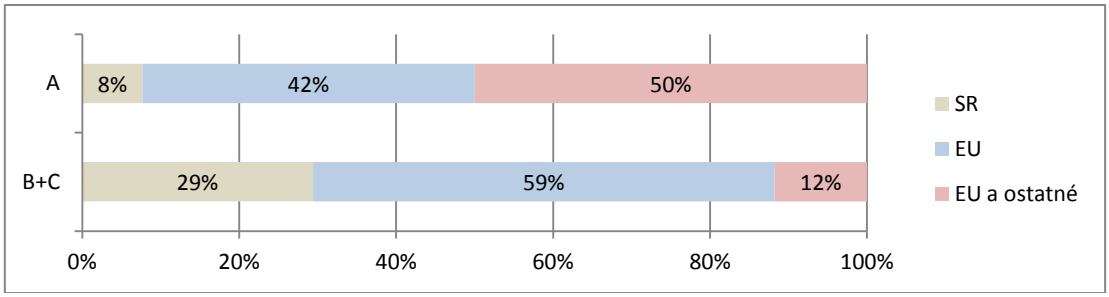
Graf 1.1 Počet zamestnancov

Ďalšou otázkou bolo zisťované majetkové vlastníctvo podniku. Z výsledkov vyplýva, že v skúmanej vzorke je 92% podnikov vlastnených slovenským kapitálom a 8% podnikov je vlastnených zahraničnými spoločnosťami. Pri porovnaní obidvoch skupín neboli zistené žiadne rozdiely. Z výsledkov vyplýva, že výrazná väčšina tlačiarní je vlastnená slovenským kapitálom.



Graf 1.2 Vlastníctvo podnikov

Na ďalšiu otázku mali respondenti odpovedať, na akých trhoch pôsobia. Vyberať mohli z oblastí trhov Slovenská republika (SR), Európska únia (EU) a Európska únia a ostatné. Podniky skupiny A v 8% pôsobia len na trhoch SR, v 42% pôsobia na trhoch EU a v 50% pôsobia na trhoch EU a ostatných trhoch. Podniky skupiny B+C v 29% pôsobia na trhoch SR, v 59% pôsobia na trhoch EU a v 12% pôsobia na trhoch EU a ostatných. Pri porovnaní obidvoch skupín je zrejmé, že úspešné podniky vo väčšej miere pôsobia na trhoch mimo EU, na rozdiel od podnikov neúspešných. Spomedzi úspešných podnikov boli dva, ktoré pôsobili len na slovenskom trhu, ostatné podniky pôsobili aj na trhoch zahraničných.



Graf 1.3 Pôsobenie na trhoch

V ďalšej otázke boli podniky vyzvané, aby určili päť podnikov, ktoré považujú za podniky s najlepšou konkurenčnou pozíciou na trhu v polygrafickom odvetví[4]. Týmto prístupom sme si chceli overiť, či zaradenie podnikov podľa nami zadaných kritérií na úspešné a neúspešné bude zhodné s pohľadom ostatných „účastníkov" trhu. Chceli sme zistiť, či sa tieto podniky nachádzajú v nami definovanej skupine podnikov A, teda podnikov úspešných. Na základe získaných údajov bolo vytvorené poradie podnikov. Môžeme konštatovať, že štyri podniky považované respondentmi nášho výskumu za podniky s najlepšou konkurenčnou pozíciou na trhu sa nachádzajú v našej skupine úspešných podnikov. Jeden podnik z tejto skupiny nebol do výskumu z dôvodu nedostupnosti finančných dát zaradený.

Názov podniku	% zaradenia do TOP 5
TBB	92%
Slovenská Grafia	89%
Neografia	88%
Komárňanské tlačiarne	68%
Kasico	47%

Tab. 2.3 TOP 5 podnikov s najväčšou konkurenčnou výhodou podľa respondentov

Diskusia

V prvej časti dotazníkového prieskumu bolo našim cieľom zaradiť podniky podľa počtu zamestnancov, vlastníckej štruktúry a pôsobenia na trhoch. Pri porovnaní výsledkov bolo zistené, že úspešné podniky sú podniky, ktoré sa neradia medzi podniky malé, t.j. podniky s počtom zamestnancov menším ako 10. Pri podnikoch s počtom zamestnancov 11-50 je podobné zastúpenie u obidvoch porovnávaných skupín. Podniky s počtom zamestnancov 51-250 a podniky s počtom zamestnancov 250 a viac, teda podniky stredné a veľké, sa vo väčšej miere nachádzajú v skupine úspešných podnikov. Súvislosť môžeme vidieť v tom, že polygrafický priemysel je z pohľadu životného cyklu odvetvia vo fáze zrelosti. Na trhu sa nachádza skupina stredne veľkých a veľkých podnikov, ktoré si počas svojej niekoľkoročnej histórie vybudovali pevnú pozícii na trhu. Každým rokom investovali do rozvoja svojej spoločnosti, majú dlhoročne vybudované vzťahy so svojimi obchodnými partnermi a využívajú svoju pozíciu pri vyjednávaní. Dodávatelia pre tieto podniky, akými sú veľkoobchody s papierom a priamo výrobcovia technológií, farieb, platní a ostatného materiálu si uvedomujú, že strata obchodov s týmito podnikmi by výrazne ovplyvnilo ich

[4] Tento prístup bol použitý v práci COLLINS, C.J. - PORRAS, I.J. 2007. *Build to Last.* Bratislava: Eastone Books, 2007. ISBN 978-80-89217-58-8

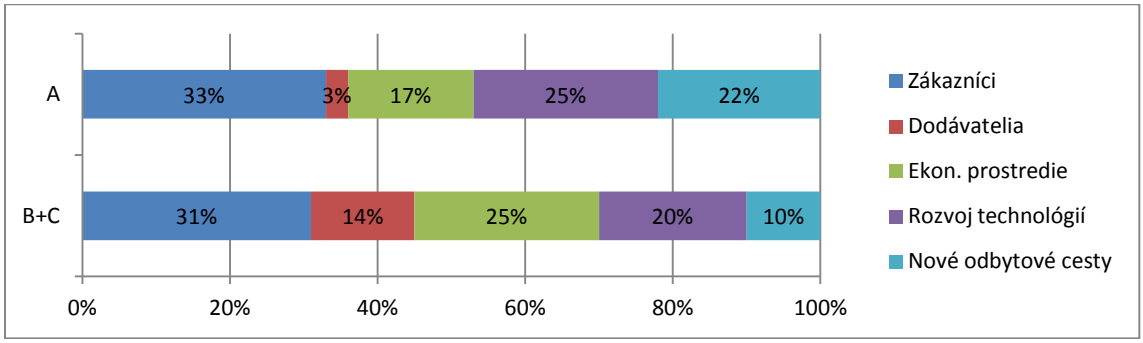
postavenie na trhu. Prístup k lacnejšiemu financovaniu úverov, k výhodnejším lízingom a k nižším cenám za materiál z dôvodu väčších objemov poskytuje stredne veľkým a veľkým podnikom oproti podnikom menším významnú konkurenčnú výhodu.

Úspešné podniky sa viac orientujú na trhy EU, ako aj mimo EU. V rámci Európskej únie je najčastejším trhom pre slovenské tlačiarne, po trhu domácom, trh český, nemecký a rakúsky. Väčšie tlačiarne typu TBB, Neografie a skupiny GG majú svojich zákazníkov aj vo Francúzsku, Veľkej Británii, krajinách Beneluxu a Škandinávii. Z okolitých krajín sa našim tlačiarňam darí uplatniť popri Česku ešte v Maďarsku. Poľský trh je z dôvodu vysokej konkurencie poľských tlačiarní málo zastúpení. Na úspešnosť tlačiarní v krajinách, kde nie je zavedené euro často vplývajú kurzové rozdiely. Pri poklese kurzu maďarského forintu, českej koruny a poľského zlotého voči euru, ako tomu bolo v niekoľkých prípadoch v minulosti, je potom veľmi náročné pre slovenské tlačiarne uplatniť sa na týchto trhoch. Z pohľadu možného rastu spotreby papiera má obrovský potenciál ruský trh. Na tento trh sa však orientuje len skupina stredných a veľkých podnikov. Na tomto trhu sú tiež častým problémom dlhé termíny splatnosti a celkové riziko zaplatenia za zákazku. Podniky ako skupina GG a Neografia majú v Rusku priame zastúpenie, čo pomáha k lepšiemu spoznaniu prostredia a dôslednejšiemu overovaniu zákazníkov. Aj ďalšie väčšie tlačiarne uvažujú nad podobným krokom.

2.2 Externé faktory

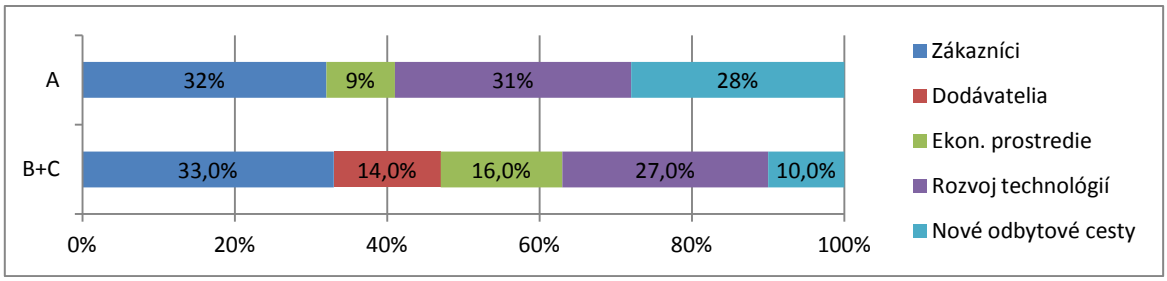
Druhá časť dotazníka zisťovala vplyv externých faktorov na úspešnosť podnikov. V tejto časti sme sa sústredili na zisťovanie externých faktorov súčasnosti a budúcnosti, sledovanie trendov v odvetví, stabilitu vernosti podnikov smerom k dodávateľom a zákazníkom, zisťovaním vonkajšieho prostredia a reakcia podnikov na zmeny tohto prostredia.

V prvej otázke boli podniky vyzvané, aby označili tri najvýznamnejšie externé faktory súčasnosti a budúcnosti, ktoré najviac ovplyvňujú úspešnosť podniku. Pri porovnaní podnikov bolo zistené, že najvýznamnejším externým faktorom súčasnosti sú Zákazníci, ktorí boli zastúpení najvyšším percentom v obidvoch skupinách. V skupine podnikov A je faktor Zákazníci zastúpený 33%, druhým najvýznamnejším faktorom je Rozvoj technológií (25%) a tretím je faktor Nové odbytové cesty (22%). V skupine podnikov B+C je faktor Zákazníci zastúpený 31%, druhým najvýznamnejším faktorom je Ekonomické prostredie (25%) a tretím je Rozvoj technológií (20%). Pri porovnaní obidvoch skupín podnikov bol výraznejší rozdiel zaznamenaný vo faktoroch Nové odbytové cesty a Dodávatelia. Vysoké percento faktora Nové odbytové cesty u podnikov skupiny A naznačuje, že úspešné podniky sa neustále zaoberajú možnosťami rozširovania svojich odbytových ciest a hľadania umiestnenia svojich produktov na trhu. Nízke percento zastúpenia faktora Dodávatelia u podnikov skupiny A odráža sebavedomie úspešných podnikov pri vyjednávaní s dodávateľmi a potvrdzuje ich vyjednávaciu silu, ktorá prezentuje ich veľkosť v porovnaní so skupinou neúspešných podnikov.



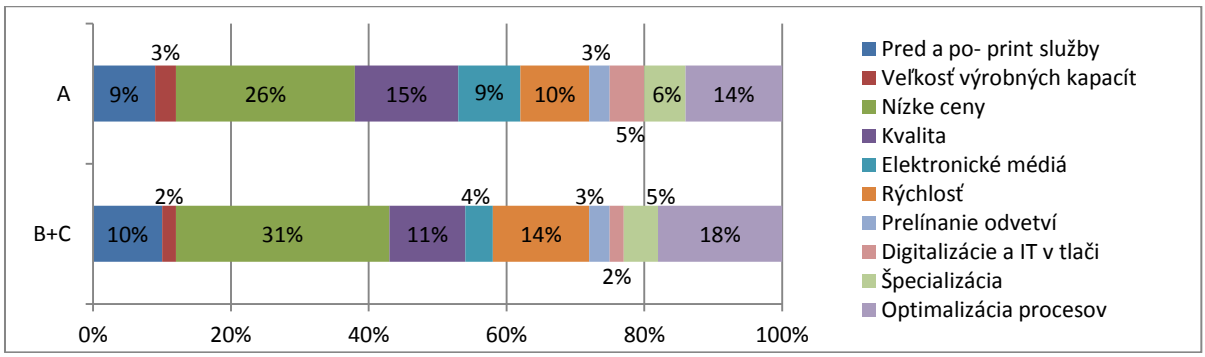
Graf 1.4 Externé faktory súčasnosti

Medzi najvýznamnejšie externé faktory budúcnosti pre obidve skupiny podnikov patria faktory Zákazníci a Rozvoj nových technológií. Tieto výsledky potvrdzujú, že faktor Zákazníci je a naďalej aj bude považovaný za najvýznamnejší externý faktor, ktorý pôsobí na úspešnosť podnikov v polygrafickom priemysle. Rast významnosti faktora Rozvoj nových technológií pre budúce obdobie potvrdzuje, že podniky si uvedomujú zmeny na trhu, ktoré súvisia s rozvojom e-médií a digitalizáciou a cítia potrebu modernizácie podnikových technológii. Veľký rozdiel medzi skupinami podnikov vidíme vo významnosti tretieho faktora budúcnosti. Podniky skupiny A označili za tretí najvýznamnejší faktor Nové odbytové cesty (28%), podniky skupiny B+C dávajú väčšiu váhu významnosti faktoru Ekonomické prostredie (16%). Veľký rozdiel medzi porovnávanými podnikmi z pohľadu faktorov budúcnosti je ešte vo faktore Dodávatelia. Úspešné podniky tento faktor neoznačili ani v jednom prípade, neúspešné podniky faktor Dodávatelia označili v 14%.



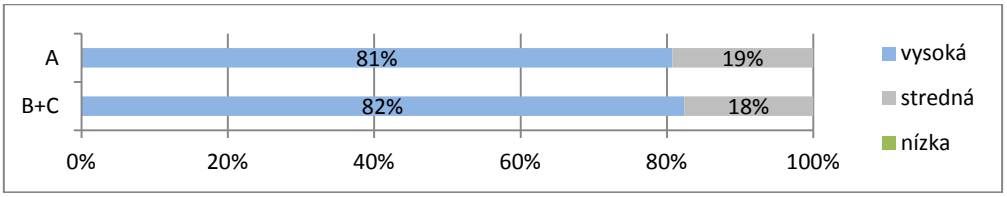
Graf 1.5 Externé faktory budúcnosti

Ďalšou otázkou sme zisťovali, ktoré faktory budú určovať trendy v polygrafickom odvetví. Jednotlivé faktory prezentovali možné trendy, ktoré sú špecifické a z nášho pohľadu významné pre polygrafické prostredie, v ktorom podniky skúmanej vzorky pôsobia. Podniky skupiny A považujú faktory Nízka cena (26%), Kvalita (15%) a Optimalizácia procesov (14%) za najvýznamnejšie faktory, ktoré budú určovať trendy v polygrafickom prostredí. Podniky skupiny B+C považujú za najvýznamnejšie faktory Nízka cena (31%), Optimalizácia procesov (18%) a Rýchlosť (14%). Významnosť faktoru Nízka cena v obidvoch skupinách podnikov potvrdzuje ťažkú situáciu tlačiarní, ktoré sú pod silným tlakom svojich zákazníkov znižovať ceny svojich produktov. Riešenie vidia v neustálej optimalizácii procesov a vo zvyšovaní služieb, či už z pohľadu kvality alebo pohľadu rýchlosti. Pri porovnávaní obidvoch skupín neboli zistené významné disproporcie.



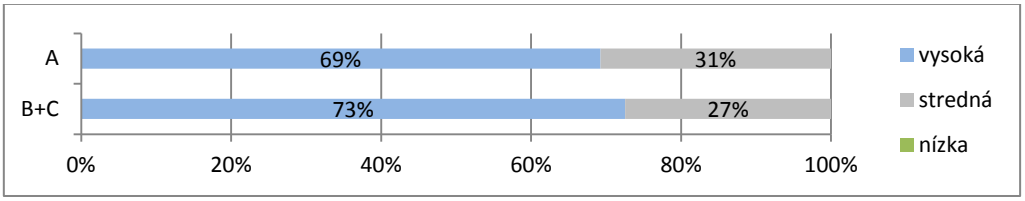
Graf 1.6 Trendy v polygrafickom priemysle

Ďalšou otázkou sme zisťovali mieru stability (vernosti) strategických zákazníkov v skúmanej vzorke podnikov. U obidvoch skupín podnikov bola uvedená vysoká miera stability strategických zákazníkov. Podniky skupiny A uviedli v 81% vysokú mieru stability a v 19% strednú mieru stability. Ani v jednom prípade podniky skupiny A neoznačili mieru stability strategických zákazníkov za nízku. Podniky skupiny B+C uviedli v 82% vysokú mieru stability, v 18% uviedli strednú stabilitu. Ani jeden podnik skupiny podnikov B+C neuviedol stabilitu strategických zákazníkov za nízku. Pri porovnaní obidvoch skupín podnikov neboli zistené žiadne významné rozdiely.



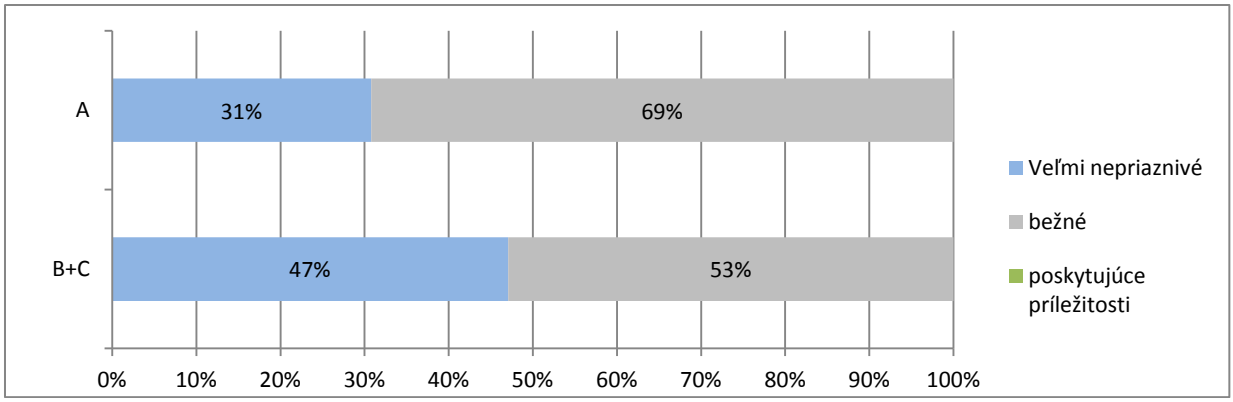
Graf 1.7 Miera stability strategických zákazníkov

Následne bola zisťovaná miera stability (vernosti) strategických dodávateľov u skúmanej vzorky podnikov. Podniky skupiny A majú v 69% vysokú mieru stability, v 31% uviedli strednú mieru stability strategických dodávateľov. Ani jeden podnik tejto skupiny neuviedol nízku mieru stability strategických dodávateľov. Podniky skupiny B+C v 73% uviedli vysokú mieru stability, v 27% strednú mieru stability. Ani jeden podniky tejto skupiny neuviedol nízku mieru stability strategických dodávateľov. Z porovnania môžeme konštatovať, že miera stability dodávateľov je u obidvoch porovnávaných skupín podnikov podobná, pohybujúca sa okolo hranice 70%. Táto miera stability je ale nižšia, ako je miera stability zákazníkov.



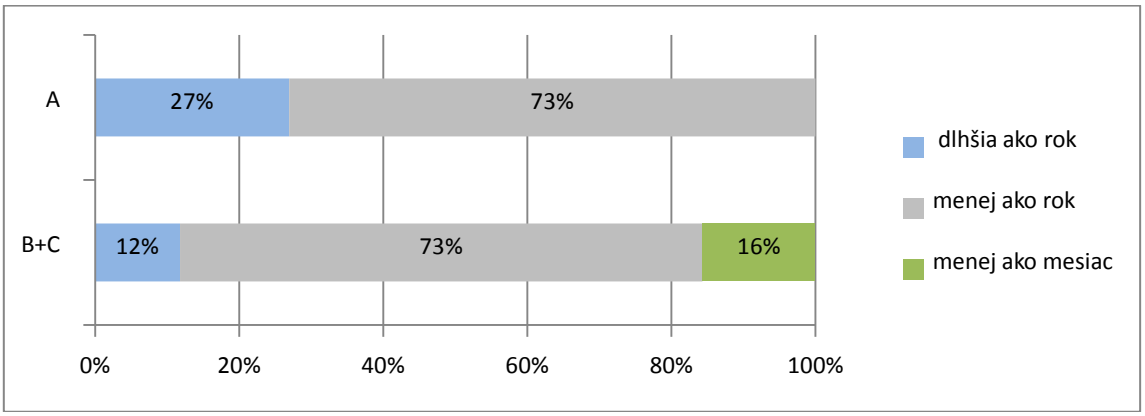
Graf 1.8 Miera stability strategických dodávateľov

Ďalšou otázkou sme chceli zistiť, ako podniky vnímajú súčasné podnikateľské prostredie, v ktorom pôsobia. Takmer tretina podnikov skupiny A (31%) vníma súčasné prostredie ako veľmi nepriaznivé, dve tretiny (69%) ako bežné prostredie. Žiadny z podnikov tejto skupiny nevníma podnikateľské prostredie ako prostredie poskytujúce príležitosti. U skupiny podnikov B+C skoro polovica podnikov (47%) vníma prostredie ako veľmi nepriaznivé, 53% vníma prostredie ako bežné. Žiadny z podnikov tejto skupiny nevníma podnikateľské prostredie ako prostredie poskytujúce príležitosti.



Graf 1.9 Podnikateľské prostredie

Na nasledujúcu otázku, ktorá uzatvára okruh otázok týkajúcich sa externého prostredia, mali respondenti odpovedať, aká je ich rýchlosť reakcie na zmenu vonkajšieho prostredia. Podniky skupiny A v 27% majú rýchlosť reakcie dlhšiu ako jeden rok, 73% podnikov má rýchlosť reakcie kratšiu ako rok, ale dlhšiu ako jeden mesiac. Žiadny podnik tejto skupiny nemá rýchlosť reakcie kratšiu ako jeden mesiac. Podniky skupiny B+C v 12% majú rýchlosť reakcie dlhšiu ako rok, 73% podnikov kratšiu ako jeden rok, ale dlhšiu ako jeden mesiac a 16% podnikov má rýchlosť reakcie na zmenu vonkajšieho prostredia kratšiu ako jeden mesiac. Na základe výsledkov môžeme konštatovať, že väčšina podnikov reaguje na zmenu vonkajšieho prostredia v období kratšom ako jeden rok, ale dlhšom ako jeden mesiac. Významným rozdielom medzi porovnávanými podnikmi je, že úspešné podniky ani v jednom prípade neuviedli schopnosť reakcie na zmeny vonkajšieho prostredia v období do jedného mesiaca. Táto skutočnosť môže súvisieť s potrebou ponechania si dostatočného času na vyhodnotenie potreby reakcie na zmenu vonkajšieho prostredia a vyvarovania sa unáhlených reakcií.



Graf 1.8 Rýchlosť reakcie na zmeny vonkajšieho prostredia

Diskusia

Podniky obidvoch skupín si plne uvedomujú dôležitosť faktora Zákazníci. Tomuto faktoru pripísali najväčšiu váhu pre súčasné obdobie a zároveň ho považujú za najdôležitejší externý faktor budúcnosti. Na trhu, kde ponuka prevyšuje dopyt, sa nám tento výsledok zdá ako logický. Zákazníci si môžu vyberať od koho budú nakupovať a preto tento faktor bude

v najvýznamnejšej miere ovplyvňovať úspešnosť podniku. Podniky sa musia stať zákaznícky orientovanými a snažiť sa poskytovať zákazníkom maximálnu pridanú hodnotu.

Ako druhý najvýznamnejší faktor bol označený Rozvoj technológií. Polygrafický priemysel patrí do skupiny odvetví s vysokou technologickou náročnosťou. Byť flexibilný, efektívny a pritom hospodárny súvisí s technologickým vybavením tlačiarní, pričom veda a výskum posúvajú technológie neustále dopredu. Polygrafický priemysel čelí trhovým zmenám a s tým súvisia aj zmeny technologické. Papier je forma odovzdania informácie. Informáciu však zákazník môže dostať aj prostredníctvom iných médií. Mení sa štruktúra vo výrobkovom portfóliu tlačiarní. Zvyšuje sa tlak na kvalitu a technologické riešenie zákaziek. Preto faktor Rozvoj technológií v súčasnosti a jeho narastajúca významnosť v budúcnosti má svoje opodstatnenie.

Významný rozdiel medzi úspešnými a neúspešnými podnikmi bol zistený pri pohľade na faktor Nové odbytové cesty. Úspešné podniky si uvedomujú, že pri súčasnej nevyrovnanosti medzi ponukou a dopytom je potrebné neustále rozširovať odbytové cesty. Keďže každý podnik investoval nemalé finančné prostriedky do svojho strojového vybavenia, jeho úlohou je využiť tento kapacitný potenciál. A k tomu potrebujú mať širokú zákaznícku databázu.

Trend Nízka cena potvrdzuje významnosť faktoru Zákazníci. Pojem diktatúra zákazníkov presne opisuje vzťah medzi tlačiarňami a ich zákazníkmi. Zákazník si zo svojej pozície môže vybrať, kde si nechá daný produkt vytlačiť. Cena je základným faktorom pri rozhodovaní o zadaní zákazky. Zákazník pritom očakáva vysokú kvalitu. Preto trend kvalita bol na druhom mieste. Aby podniky dokázali ponúknuť nízku cenu a vysokú kvalitu, sú nútené neustále prehodnocovať, čo a kde sa ešte dá optimalizovať. Z toho dôvodu bolo trendu Optimalizácia procesov pripísaná významná váha v skupine skúmaných podnikov.

Pri vyhodnotení výsledkov je pomerne nízke percento pripisované trendu Špecializácia, Pred-a po-printové služby, Digitalizácia a IT. Jedná sa pritom o trendy, ktoré súvisia s celkovými zmenami na polygrafickom trhu, s rozvojom e-technologií a so substituovaním niektorých papierových foriem prenosu informácií formou digitálnou. Podniky nepripisujú väčší význam trendom, ktoré môžu ovplyvniť ich celkovú úspešnosť. Orientácia len na cenu nemôže byť z hľadiska dlhodobej stratégie úspešná. Podniky by sa mali snažiť ponúkať vyššiu pridanú hodnotu. Pred- a po-printové služby zákazníkom môžu odlíšiť podnik od ostatných. Pomocou služieb môže vytvoriť silnejšie puto so zákazníkom, kde akákoľvek zmena v cene nemusí znamenať ukončenie obchodného vzťahu.

Stabilite strategických zákazníkov a dodávateľov sa pripisuje veľký význam. Väčšina podnikov skúmanej vzorky považuje stabilitu za vysokú a nevidia dôvod k častým zmenám. Na zrelom trhu sú vytvorené dlhoročné obchodné partnerstvá medzi dodávateľmi a zákazníkmi. Podniky sa snažia udržať si svojich strategických partnerov. Tieto dlhoročné vzťahy by však mali byť postavené na špecializácii a službách a nie na najnižšej cene. Cena ako konkurenčný faktor je rýchlo napodobiteľná. Podniky si musia uvedomiť svoje silné stránky a snažiť sa ponúkať svojim obchodným partnerom vyššiu pridanú hodnotu. Tým si zabezpečia ešte vyššiu stabilitu a ochranu svojich obchodných partnerstiev.

Nálady v polygrafickom priemysle nie sú optimistické. Ani jeden podnik zo skúmanej vzorky nepovažuje prostredie, v ktorom pôsobí za prostredie poskytujúce príležitosti. Obidve skupiny podnikov považujú prostredie, v ktorom pôsobia za bežné a až jedna tretina podnikov toto prostredie považuje za nepriaznivé. Podniky sa pozerajú na budúcnosť v polygrafickom priemysle cez rovnaký obchodný model, ktorý fungoval v minulosti. Pravdepodobne to nie je správna cesta. Podniky by mali prehodnotiť súčasný model a snažiť sa nájsť novú cestu, ktorá im poskytne nové príležitosti.

Pri zisťovaní rýchlosti reakcie na zmeny vonkajšieho prostredia si úspešné podniky ponechávajú dlhší čas na vyhodnotenie situácie ako podniky neúspešné. Až 27% úspešných

podnikov reaguje na zmeny vonkajšieho prostredia po období dlhšom ako jeden rok. Podniky si z dôvodu vysokej finančnej a technologickej náročnosti ponechávajú dlhší čas na premyslenie ďalších krokov smerovania. Ako uviedol majiteľ TBB, jednej z najväčších tlačiarní na Slovensku: „Neznamená to, že to nesledujeme. Ale nepanikárime. Nie každá novinka sa ujala. A každý chybný krok nás stojí veľa peňazí.“ S týmto výrokom treba súhlasiť. A potvrdzuje to aj výsledok výskumu, kde žiadny úspešný podnik zo skúmanej vzorky nereaguje na zmeny vonkajšieho prostredia do jedného mesiaca. V skupine podnikov neúspešných 16% podnikov reaguje na zmeny vonkajšieho prostredia do jedného mesiaca.

ZÁVER

V mojej práci som opísal spôsob rozdelenia podnikov do jednotlivých skupín na základe finančných ukazovateľov. Boli pomenované externé faktory podnikov, ktoré najviac ovplyvňujú ich úspešnosť. Na základe výskumu boli nájdené trendy, ktoré z pohľadu tlačiarov budú ovplyvňovať polygrafické prostredie. Bol zistený rozdielny pohľad úspešných podnikov v rýchlosti na meniace sa podmienky vonkajšieho prostredia. Cieľom práce nie je nájsť presný recept na úspech podniku. Taký recept pravdepodobne neexistuje. Mojim cieľom je nájsť odlišnosti medzi úspešnými a neúspešnými podnikmi, pokúsiť sa tieto odlišnosti opísať, definovať a priblížiť tak podnikom možné rozdiely v pohľadoch, prístupoch a riešeniach jednotlivých situácií medzi podnikmi úspešnými a neúspešnými.

Použité zdroje:

1. Blažek,L a kol.: Konkurenční schopnost podniku. Druhá etapa. Brno:Masarykova univerzita, 2009,s.271. ISBN-978-80-210-50-58-7.

2. COLLINS, C.J. - PORRAS, I.J. 2007. Build to Last. Bratislava: Eastone Books, 2007. ISBN 978-80-89217-58-8

3. Interné zdroje autora

Kontakt:
Email: j.misof@europapier.sk

EKONOMIKA KVALITY

Miroslav Mošať[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: ekonomika, kvalita, spokojnosť zákazníka, zisk
KEY WORDS: economics, quality, customer satisfaction, profit
JEL KLASIFIKÁCIA: L15, L21, M19
JEL CLASSIFICATION: L15, L21, M19

ABSTRACT

This article discusses about the relationship between economics and quality. On the basis of simple definitions and causal relationships we would like to demonstrate the importance of the economics of quality. We will also explain significant barriers that limit us by decision making about the allocation of free resources. The simplest things are often most complicated to explain. Maybe that's the reason why is it so difficult to talk about the quality with the language of money.

ÚVOD

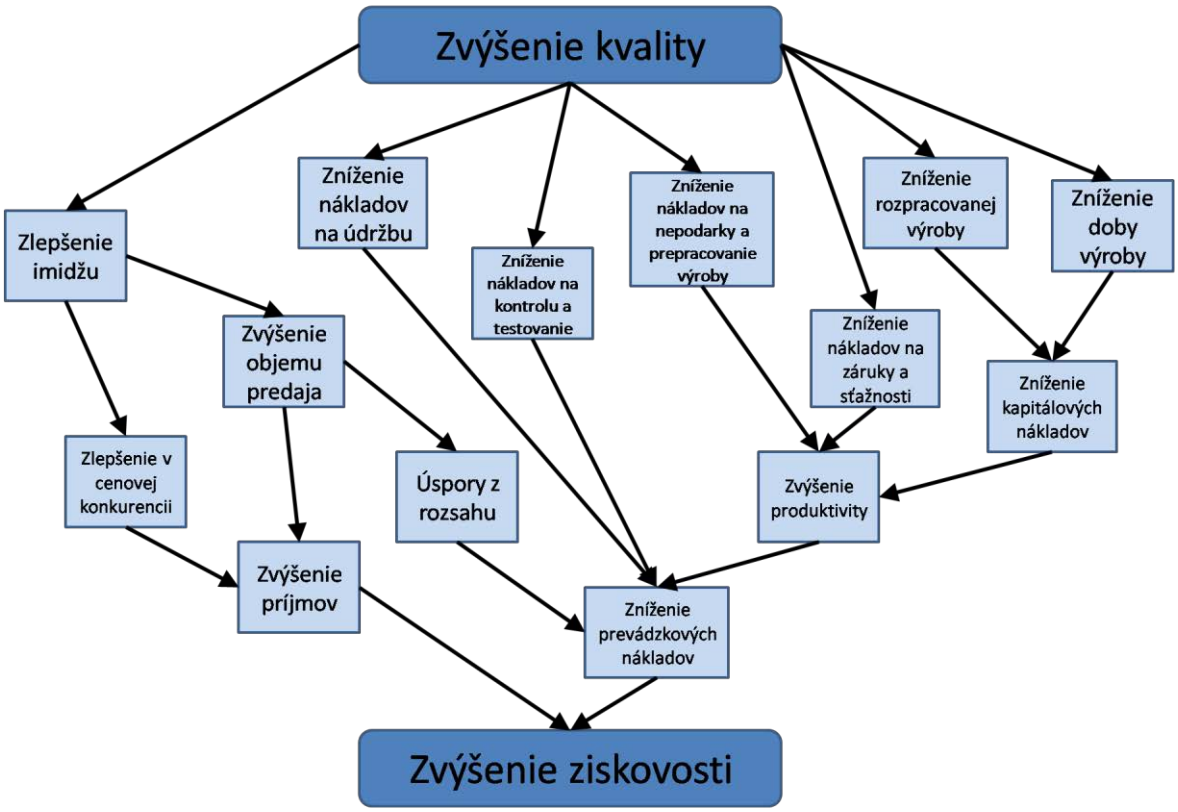
Chápať komplexne ekonomické aspekty v oblasti kvality si vyžaduje osvojenie si mnohých názorov a pohľadov, ktoré počas histórie vznikli. Zložité teoretické smery predstavujú pre manažment podniku, vzhľadom na ich obsiahlosť, bariéru pri rozhodovaní. Manažment si namiesto prepracovaných modelov pod nátlakom času a podmienok na trhu osvojil pre svoje rozhodovanie jednoduché kauzálne závislosti. Jedným z príkladov takého modelu je Gummesonov model súvislostí (Obr. č.1.) medzi kvalitou a mierou zvýšenia ziskovosti.[2]

Pochopenie systému kauzálnych vzťahov, ktoré vedú od zvýšenia úrovne kvality (V tomto prípade máme synergiu čiastkových faktorov kvality v podniku.) k zvýšeniu dosahovania ziskov podniku, umožňuje topmanažmentu chápať problematiku ekonomiky kvality v jej zjednodušenej podobe. Existuje však ekonomika kvality?

1. RÔZNE POHĽADY NA EKONOMIKU KVALITY

Borror odpovedá vyššie na položenú otázku rozdelením manažérov na dva tábory s radikálne rozdielnym názorom. Prvý tábor tvrdí, že neexistuje opodstatnenie pre existenciu termínu „ekonomika kvality", pretože nie je ekonomické kvalitu a jej požiadavky ignorovať. Naopak, druhý tábor predstavujú manažéri, ktorí veria, že nie je ekonomické dosahovať 100%-nú kvalitu. To im umožňuje prijímať rozhodnutia o úrovni kvality produkovaných výrobkov a služieb. Oba tieto názory vedú k záveru, že skutočná hodnota riadenia kvality je určená schopnosťou prispievať k spokojnosti zákazníkov a tvorbe zisku. Tento fakt potvrdzujú aj mnohé empirické výskumy vykonané v rôznych krajinách a rôznych sektoroch.

[1] Ing. Miroslav Mošať, e-mail: mosat.m@gmail.com, školiteľ: prof. Ing. Michal Leščišin, DrSc., Katedra manažmentu výroby a logistiky
[2] SLACK, N., S. CHAMBERS a R. JOHNSTON. Operations Management. 5. vyd. Essex: Prentice Hall, 2007. ISBN 978-0-273-70847-6.



Obr. č. 1.: Gummesonov model závislosti medzi kvalitou a zvýšením ziskovosti

Samotný vývoj nazerania na ekonomické aspekty kvality je zachytený v tabuľke č.1.. Začiatok 50. rokov 20. storočia odštartoval skúmanie vzťahu medzi úspešnosťou podniku a úrovňou kvality, ktorá sa v ňom produkuje. Počas viac ako polstoročného bádania sa manažéri a odborníci dostali od nákladových analýz k analýzam výnosov z kvality a postupne k rôznym komplexným prístupom. Spoločným menovateľom rôznych prúdov bol vždy zisk, ku ktorému sa vplyvom zmien spotrebiteľského prostredia pripája čoraz silnejúca kategória „spokojnosť zákazníka“. V oblasti kvality vystupuje zisk a spokojnosť zákazníka ako akási previazaná veličina.

Približne zač. 50 rokov	Približne 80. roky	Približne 90. roky	Súčasnosť?
Analýza nákladov na kvalitu podľa realizovaných činností	Analýza nákladov podľa dosiahnutého efektu, resp. podľa účinku	Posudzovanie manažmentu kvality z investičného pohľadu	Manažment kvality ako nástroj pre tvorbu spokojnosti zákazníkov a zisku
- PAF kategórie - Rozčlenenie chýb na interné a externé	- Náklady na zhodu - Náklady na nezhodu	- Return on Quality - Nákadovo-výnosová bilancia	- Komplexné posudzovanie vplyvov kvality na úspešnosť podniku

Tab. č.1.: Rôzne pohľady na ekonomické aspekty kvality v histórii, upravené autorom[3]

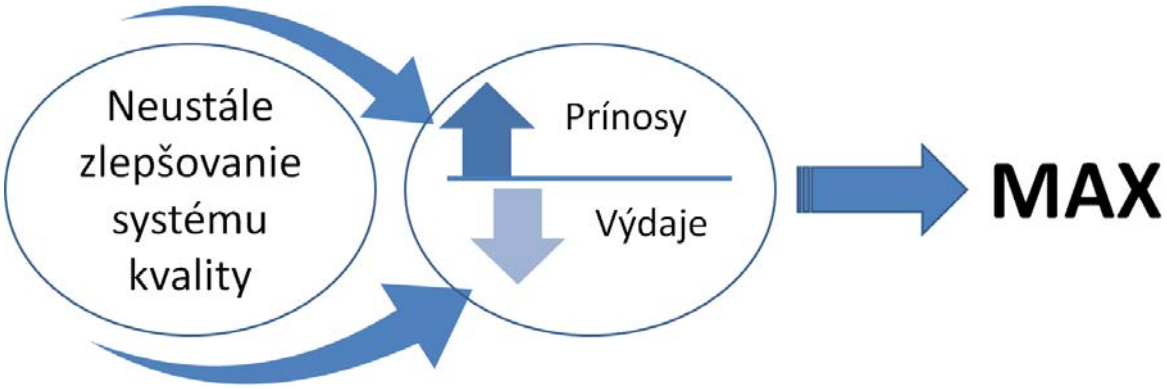
[3] MATEIDES, A., et al. *Manažérstvo kvality - história, koncepty, metódy*. 8th ed. Bratislava: Epos, 2006. 751 p. ISBN 8080576564.

2. ZÁKLADNÉ VZŤAHY EKONOMIKY KVALITY

Pre vysvetlenie vzťahov ekonomiky kvality je potrebné definovať v krátkosti niekoľko základných veličín. Ako prvý zisk, predstavujúci reziduálnu veličinu medzi výnosmi a nákladmi. Analyzujme jeho čiastkové kategórie bližšie. Kvalita ovplyvňuje podnik a jeho činnosť nasledovne:

- Vplyv kvality na náklady – Vyššia kvalita znamená menej chýb, defektov, nezhôd. Jedná sa o redukciu nákladov, spôsobených neželaným stavom, resp. odchýlkou od požadovaného stavu. Aplikácia zásad, metód a nástrojov kvality pomáha významne znižovať náklady v podniku.
- Vplyv kvality na výnosy podniku – Jedná sa o vyššiu spokojnosť zákazníka, ktorá je zabezpečená splnením jeho požiadaviek a to tak, že je dosiahnutá novými, lepšími alebo dodatočnými vlastnosťami produktu. Spokojnosť je premietnutá do zákazníckej lojality, väčších objemov predaja alebo referencií.

Na záver, termín spokojnosť zákazníka. Podľa STN EN ISO 9001 je spokojnosť zákazníka stav, kedy: „Potreby a očakávania sú uspokojované stále, počas celej životnosti výrobku alebo poskytovania služby. Jedná sa o zákazníkom vnímanú úroveň, do akej sa splnili jeho požiadavky.“ Vysvetlením obsahu pojmov smerujeme k syntéze, ktorá sa dá vyjadriť grafickou formou (Obr č.2.).



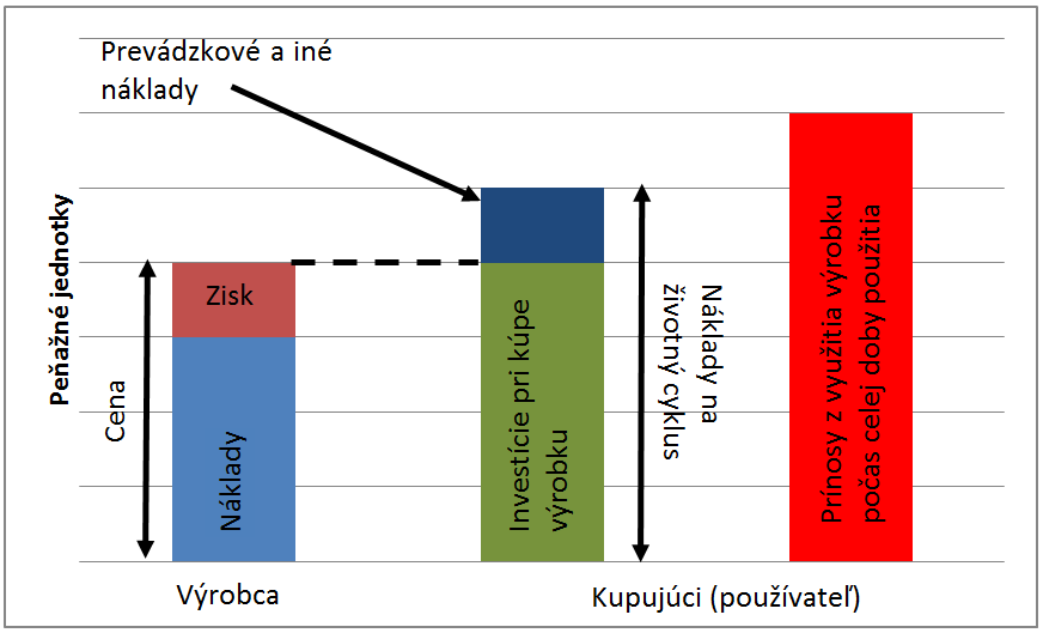
Obr. č. 2.: popis obrazku

Interpretácia významu obrázku je nasledovná. V rámci manažérstva kvality aplikujeme metódy, nástroje a prístupy, ktorými ovplyvníme významne úroveň podnikových nákladov a výnosov. Ich pomer predznamenáva ekonomickú efektivitu nielen výrobcu, ale aj následného používateľa (kupujúceho) vo forme spokojnosti zákazníka.

Ak by sme šli viac do hĺbky, a analyzovali by sme ekonomické vzťahy z hľadiska dvoch základných subjektov, ktoré vystupujú na trhu, tak je situácia nasledovná. Podnik (predajca) realizuje svoju produkciu na trhu, kde vystupuje aj druhý účastník, zákazník (kupujúci). Ekonomický vzťah, ktorý medzi nimi existuje v prípade kúpy produktu sa dá charakterizovať pomocou veličín predajná cena a spokojnosť zákazníka. Vhodnú predstavu poskytuje nasledujúci obrázok č.3. Výrobca produkuje produkty na určitej nákladovej úrovni a pripočítava k nim zisk. Výsledný efekt predstavuje pomer medzi predajnou cenou a nákladmi, ktorý sa snaží subjekt ovplyvniť úrovňou systému manažérstva kvality.

Na opačnej strane predstavuje výsledná cena pre kupujúceho informáciu o tom, koľko financií musí vynaložiť, aby uspokojil svoje potreby. V tomto momente však náklady pre

kupujúceho nekončia. Rátať musí s nákladmi na životný cyklus, teda dodatočne vyvolané náklady na prevádzku kúpeného produktu a inými nákladmi. Kvalitu produktu vyhodnocuje ako pomer medzi jeho spokojnosťou (Prínosmi z využívania produktu) a nákladmi, ktoré vynaložil počas celého životného cyklu produktu. Kupujúci sa snaží maximalizovať svoj úžitok.



Obr. č. 3.: Ekonomika kvality a jej základné vzťahy[4]

Z obrázku č.3 však vyplýva, že ekonomika kvality sa neobmedzuje len na oblasť nákladov tak, ako to bolo na začiatku 50. rokov, ale pokrýva oveľa širšiu oblasť, smerujúcu k výnosom, cenám a výsledným efektom kvality.

3. PREKÁŽKY V EKONOMIKE KVALITY

Čo je nedostatkom spomínaných tvrdení? Manažéri a vedúci pracovníci hovoria prostredníctvom čísel. Ekonomika kvality tu naráža na významnú bariéru v dvoch prípadoch a to:

a) Existencia asymetrických informácií - Ak sú na strane predávajúcich, alebo kupujúcich úplnejšie informácie, než na druhej strane, potom je jedna z týchto strán znevýhodnená. Informácie sú asymetrické. Trh hotových výrobkov a trh služieb v kontexte kvality je oblasťou, kde asymetrické informácie vyvolávajú problémy. Predovšetkým ak sa jedná o odborné informácie, o ktorých spotrebiteľ nie je informovaný, napríklad technologické parametre, ktorým nerozumie.
b) Problémová kvantifikácia vplyvu kvality na náklady a výnosy – Znovu sa jedná o problém s informáciami. Na strane nákladov vznikali počas minulých rokov modely, ktoré sa snažia riešiť túto problematiku, patria k nim PAF model, PQC model, Taguchiho model, atď.. Postupný vývoj naznačil, že doposiaľ nebol v praxi zavedený tzv. najdokonalejší model, ktorý by vyhodnocoval informácie o nákladoch na kvalitu na uspokojujúcej úrovni. V súčasnosti využívajú podniky procesne založené modely, napr. Activity Based Costing. Strana prínosov, resp.

[4] FIALA, A. *Management jakosti s podporou norem ISO 9000:2000*. Verlag Dashöfer, 2007. ISBN ISBN 80-86229-19-X.

výnosov z kvality sa pokúša k problematike prostredníctvom rôznych prístupov a modelov avšak naráža na ten istý problém a to na presnú (adresnú a konkrétnu) kvantifikáciu efektívnosti zlepšenia. Dokonca ani norma ISO 10014 - Systémy manažérstva kvality. Návod na realizáciu finančného a ekonomického úžitku, nespomína konkrétne princípy a postupy.

ZÁVER

Nedostatok potrebných informácií a zložitá kvantifikácia stavajú tému ekonomických aspektov kvality do neatraktívnej pozície. Jej význam narastá v súvislosti s rozhodovaním manažérov o alokácii voľných zdrojov, resp. pri rozhodovaní kupujúceho. V závere by sme chceli citovať autora A. Fialu, ktorý formuloval vo svojej knihe základnú funkciu ekonomiky kvality: „Umožniť na podnikovej úrovni kvantifikovať finančné prostriedky nutné pre proces plánovania, regulovania a zlepšovania kvality, evidovať významné prínosy a vyhodnocovať ekonomickú efektívnosť zabezpečovania kvality.“[5] Jednoducho povedané, akcie systému manažérstva kvality je potrebné tlmočiť do reči peňazí, aby ich význam pochopili všetky organizačné úrovne podniku.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. FIALA, A. *Management jakosti s podporou norem ISO 9000:2000*. Verlag Dashöfer, 2007. ISBN ISBN 80-86229-19-X.
2. SLACK, N., S. CHAMBERS a R. JOHNSTON. Operations Management. 5. vyd. Essex: Prentice Hall, 2007. ISBN 978-0-273-70847-6.

ADRESA A KONTAKTNÉ ÚDAJE AUTORA

Ing. Miroslav Mošať
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu výroby a logistiky
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava 5
Tel.: +421903224886
E-mail: mosat.m@gmail.com

[5] FIALA, A. *Management jakosti s podporou norem ISO 9000:2000*. Verlag Dashöfer, 2007. ISBN ISBN 80-86229-19-X.

VÝVOJ VYBRANÝCH INDIKÁTOROV V SEKTORE STAVEBNÍCTVA SR[1]

DEVELOPMENT OF SELECTED INDICATORS IN CONSTRUCTION SECTOR IN SLOVAKIA

Ladislav Nagy[2]

KEYWORDS
construction sector, gross domestic product, foreign direct investment, capital, Slovakia

JEL Klasifikácia: F21, F23

ABSTRACT
The study examines the tendency of development of the past period based on the selected economic indicators (development of foreign direct investment in construction sector, part of the gross domestic product) of the Slovakian small construction sector and at the same time it's searching for an answer for future prospects of the sector. Foreign direct investment is direct investment into production in a country by a company in another country, either by buying a company in the target country or by expanding operations of an existing business in that country.

ÚVOD

Stavebníctvo je napriek nepriaznivým dosahom hospodárskej recesie stále považované za jedno z rozhodujúcich odvetví slovenskej ekonomiky. V roku 2010 sa jeho podiel na tvorbe hrubého domáceho produktu pohyboval na úrovni 8,2 %. Stavebníctvo vytvorilo 9 % pridanej hodnoty a zamestnávalo 8,3 % z celkového počtu pracovnej sily. Podiel stavieb a budov na tvorbe hrubého fixného kapitálu dosiahol v roku 2010 takmer 54,6 %. Na Slovensku pôsobilo v roku 2010 takmer 11,46-tisíc stavebných podnikov, v tom 11,424-tisíc súkromných a 32 verejných.

Odvetvie stavebníctva je charakterizované sezónnosťou a vysokou rizikovosťou. V tomto odvetví sú v prevažnej miere zastúpení živnostníci, malé a stredné podniky. Z celkovej stavebnej produkcie tvorili v roku 2010 viac ako tretinu živnostníci (34 %), malé podniky 24,7 %, stredné podniky 18,5 % a veľké podniky 22,8 %. Malé a stredné podniky vrátane živnostníkov tvorili 77,2 % podiel. Najväčší podiel na zamestnanosti v odvetví stavebníctva dosiahli živnostníci s podielom 61,3 %, malé podniky tvorili 18,5 % a stredné podniky 12 %. Veľké podniky zamestnávali v stavebníctve len 8,2 % podiel zamestnancov.

VÝVOJ STAVEBNEJ PRODUKCIE V SLOVENSKEJ EKONOMIKE

Po transformácii slovenskej ekonomiky v minulom storočí (1989) prešlo slovenské stavebníctvo významnou reštrukturalizáciou. Vedľa výrazného zlepšenia architektonickej

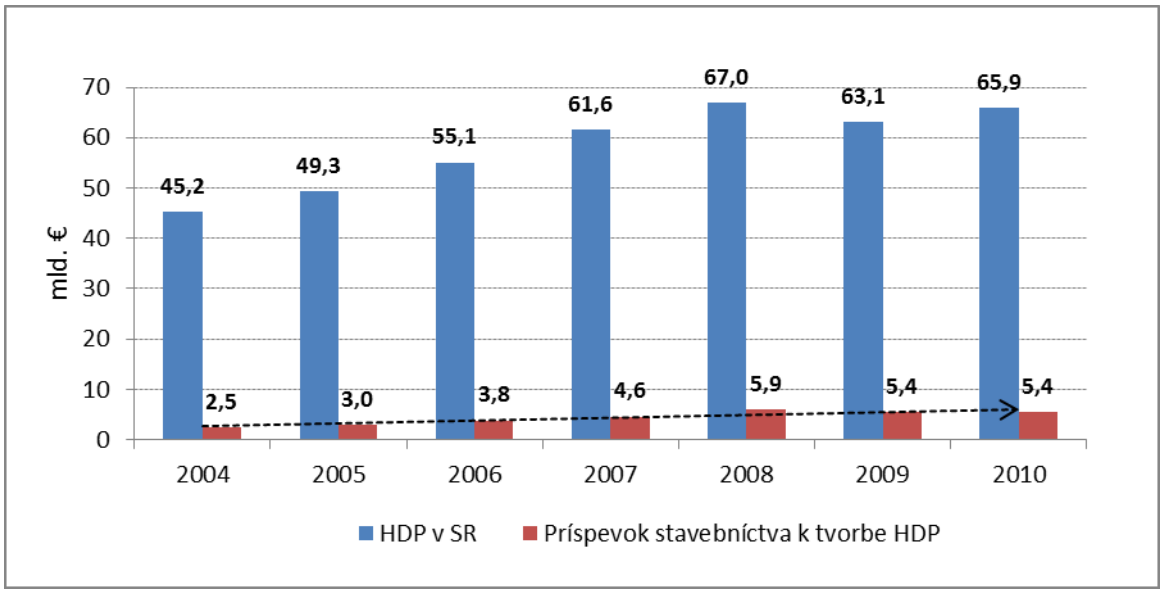
[1] Príspevok je výstupom riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/1071/12 *Nové trendy v oblasti rozpočtovo-kapitálových a finančných rozhodnutí a ich vplyv na hodnotu podniku*.

[2] Ing. Ladislav Nagy, PhD., Katedra podnikových financií FPM EU v Bratislave, tel.: 02/672 95 659, e-mail: *ladislav.nagy@euba.sk*

úrovne a kvality stavieb došlo k zmene počtu a veľkosti stavebných podnikov, k zmenám právnej formy podnikateľských subjektov, ale aj k zásadným zmenám vlastníckej štruktúry stavebných podnikov. Objem stavebnej produkcie v začiatočných fázach transformácie výrazne poklesol, čo bolo dôsledkom rozpadu centrálne riadeného hospodárstva. Ďalšie charkteristické obdobie pre stavebníctvo bolo do konca roka 1999, ktoré možno označiť ako obdobie postupného oživenia stavebného trhu. Od prelomu tisícročia sa začalo obdobie rozmachu investičných aktivít.[3] Od roku 2000 stavebná produkcia zaznamenala pravidelný rast. Najväčší boom predstavovali roky 2005 a 2006, keď sa reálne tempá rastu stavebnej produkcie pohybovali okolo 14,6 %, resp. 14,9 %.

Nasledujúci graf 1 znázorňuje vývoj hrubého domáceho produktu SR a hrubého domáceho produktu stavebníctva SR v rokoch 2004 – 2010.

Graf 1 *Hrubý domáci produkt SR v bežných cenách a príspevok stavebníctva k jeho tvorbe v rokoch 2004 – 2010*



Zdroj: Vlastné spracovanie a výpočty na základe Ročenky slovenského stavebníctva 2011.

Od vstupu SR do EÚ (2004) až do konca roka 2008 dosahovalo slovenské stavebníctvo pozoruhodné výsledky. O tom svedčia aj výsledky v rokoch 2005 – 2006 (realizovaný objem stavebných prác bol v bežných cenách 4,1 mld. a 4,9 mld. €). Stavebná produkcia sa v rokoch 2007 – 2008 zaznamenala takisto významné zvýšenie (5,5 mld. € a 6,5 mld. €).

Globálna finančná a hospodárska kríza sa najvýraznejšie prejavila v stavebníctve. V roku 2009 sa stavebná produkcia znížila o 9,1 % (na 5,79 mld. €). Hospodársky vývoj v roku 2010 bol poznačený pretrvávajúcimi nepriaznivými dosahmi hospodárskej krízy a tiež jarnými a letnými povodňami na celom území SR. V priebehu roka došlo k obmedzovaniu stavebných investícií, pozastaveniu mnohých stavebných projektov a zníženiu stavebných zákaziek. Na základe predbežných údajov stavebná produkcia v roku 2011 predstavila 5,5 mld. €, čo predstavuje 1,7 % pokles oproti predchádzajúcemu roku. Hoci tempo poklesu je už miernejšie, údaje však nesignalizujú skoré oživenie produkcie. Určitým pozitívom je stagnujúca úroveň HDP stavebníctva (5,4 mld. € v rokoch 2009 a 2010).

[3] *Ročenka slovenského stavebníctva 2011.* Bratislava : Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja SR, 2011.

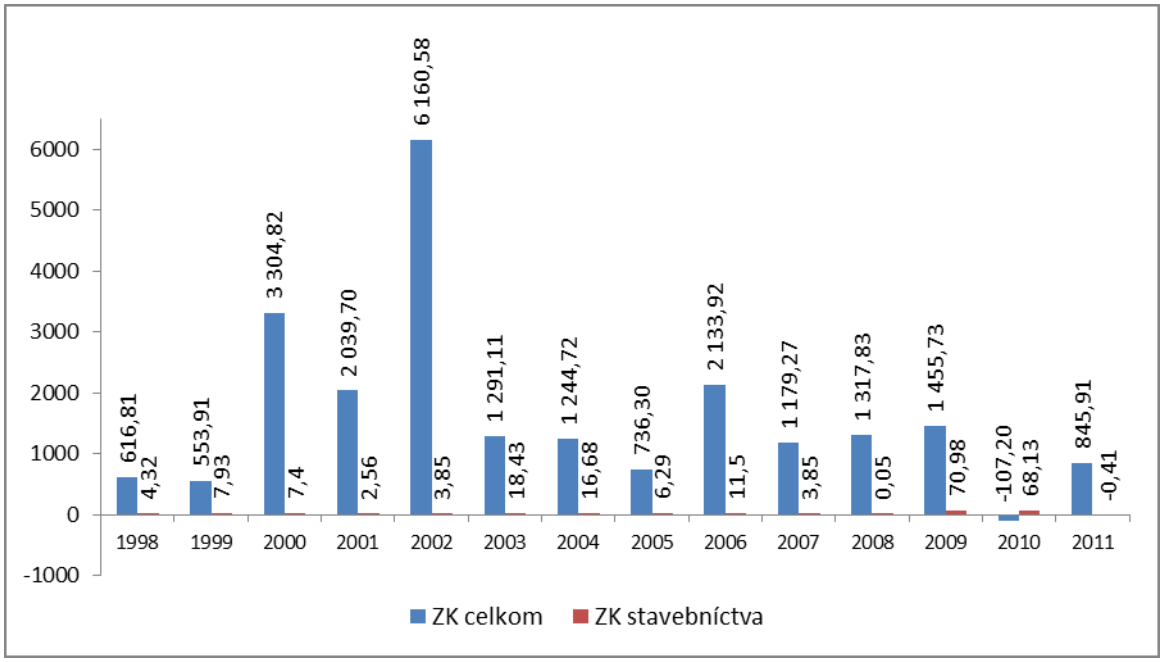
PRIAME ZAHRANIČNÉ INVESTÍCIE V SLOVENSKOM STAVEBNÍCTVE

Prílev priamych zahraničných investícií do slovenskej ekonomiky ukazuje v rokoch 1998 – 2002 veľmi protikladný vývoj. Mierny pokles majetkových účastí (vklad zahraničného investora do základného kapitálu – ZK) z 616,8 mil. € na 553,9 € v roku 1999 nasledoval veľmi markantný 496 % rast. V roku 2001 sa však investície do základného kapitálu znížili o viac ako 60 %. V roku 2002 bolo zaznamenané opätovné zvýšenie kapitálových tokov, a to na historicky najvyššiu hodnotu 6 160,58 mil. €, čo predstavuje 202 % rast oproti roku 2001. Investície pochádzali predovšetkým z Nemecka a Francúzska, a najmä do odvetvia výroby a rozvodu elektriny, plynu a vody.

Graf 2 zobrazuje údaje v mil. € za roky 1998 – 2012, pričom sú uvedené prílevy zahraničného kapitálu do základného imania (majetková účasť – ZK) slovenských podnikov a do stavebných podnikov SR.

Prílev zahraničného kapitálu (majetkovej účasti) do slovenských podnikov sa od roku 2003 veľmi intenzívne znížil na 1 291 mil. €, čo zároveň predstavuje 80 % pokles oproti predchádzajúcemu obdobiu. Mierny rast môžeme vidieť v roku 2006 (2133,92 mil. €). Znaky globálnej krízy sa prejavili až v roku 2010. Pod jej vplyvom sa kapitálové vstupy znížili na zápornú 107 mil. € úroveň. Na základe predbežných výsledkov z roku 2011 môžeme konštatovať, že zahraniční investori znova začali vstupovať do slovenských podnikov. Ide však o veľmi mierny rast prílevu ZK na necelých 846 mil. €.

Graf 2 *Prílev zahraničného kapitálu (majetkovej účasti) do slovenských podnikov a do stavebníctva SR (v mil. €) v rokoch 1998 – 2011*



Zdroj: Vlastné spracovanie a výpočty na základe publikácií NBS Priame zahraničné investície, 2003 – 2009; www.nbs.sk

Na základe uvedených údajov sme preskúmali vzájomný vzťah medzi prílevom zahraničnej majetkovej účasti do slovenských podnikov a prílevom zahraničnej majetkovej účasti do slovenských stavebných podnikov. Korelačný koeficient v analyzovanom období nadobudol nízku zápornú hodnotu -0,268, čo vypovedá o slabšom vzájomnom vzťahu skúmaných údajov. Podiely prílevu zahraničného kapitálu do základného imania stavebných podnikov na celkových investíciach sa v rokoch 1998 – 2007 pohybovali v intervale 0,2 % až

1,4 %. Najväčšie percentuálne zastúpenia boli v rokoch 2003 (1,43 %) a 2004 (1,34 %). Veľmi zaujímavý vývoj však ukazujú posledné roky (2008 – 2012). Zahraničné investície do základného kapitálu pozoruhodným tempom poklesli v roku 2008 na 0,05 mil. € (ide o 99 % zníženie oproti predchádzajúcemu roku), a tým predstavili len 0,004 % podiel na príleve zahraničnej majetkovej účasti. Prílev ZK do stavebníctva sa v roku 2009 zintenzívnil a zvýšil sa na 70,98 mil. € (1 325 % rast). Prílev ZK bol v roku 2010 takisto vysoký, dosiahol 95 % predchádzajúceho roka (68,13 mil. €). Na základe týchto skutočností môžeme konštatovať, že finančná a hospodárska kríza neodradila z krátkodobého hľadiska zahraničných investorov z odvetvia stavebníctva. Následky krízy boli viditeľné až v roku 2011, keď sa prílev zahraničnej majetkovej účasti do slovenských podnikov všeobecne zvýšil, ale do stavebných podnikov poklesol na -0,41 mil. €.

Za súčasť priamych zahraničných investícií sa považujú okrem majetkovej účasti, resp. podielu na základnom kapitáli (ZK) aj reinvestovaný zisk a ostatný kapitál spojený s rôznymi medzipodnikovými úverovými operáciami. V analyzovanom období bol prílev investícií do základného imania stavebných podnikov – vzhľadom na ostatné súčasti PZI stavebníctva – pomerne nízky (s výnimkou roka 2009). Najvýznamnejšou zložkou PZI do stavebníctva je reinvestovaný zisk (najmä však v rokoch 2005 – 2008), ide o tú časť čistého zisku, ktorá sa nevypláca priamym zahraničným investorom, slúži na samofinancovanie podniku. V sektore stavebníctva v rokoch 2005 – 2008 (istou mierou aj v roku 2009) zahraniční investori významným spôsobom reinvestovali svoje zisky. Záporné toky zaznamenal prílev ostatného kapitálu (OK) v roku 2003 a v rokoch 2007 – 2009. Prílevy podielov na základom imaní boli vo všetkých rokoch kladné.

Nasledujúca tabuľka 1 obsahuje údaje o výške hrubého domáceho produktu vyprodukovaného v odvetví stavebníctva SR a výške prílevu priamych zahraničných investícií do analyzovaného odvetvia.

Tabuľka 1 *Hrubý domáci produkt a priame zahraničné investície v slovenskom stavebníctve v rokoch 2006 – 2010*

Roky	**M.j.**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010***
HDP	mil. €	3 800,59	4 555,07	5 896,62	5 422,39	5 404,29
Tempo rastu	%	-	19,9	29,5	-8,0	-0,3
PZI	mil. €	66,24	39,55	33,95	75,61	N/A
Tempo rastu	%	-	-40,3	-14,2	122,7	-
ZK	mil. €	11,50	3,85	0,05	70,98	68,13
Tempo rastu	%	-	-66,5	-98,7	142 454,2	-4,0
ZK a RZ	mil. €	60,53	67,68	61,35	103,68	N/A
Tempo rastu	%	-	11,8	-9,4	69,0	-

Zdroj: Vlastné výpočty na základe publikácií NBS Priame zahraničné investície, 2003 – 2009; Ročenka slovenského stavebníctva 2011, www.nbs.sk

Hrubý domáci produkt stavebníctva a prílev majetkovej účasti (podielu na základnom kapitáli – ZK) ukazuje pomerne slabú vzájomnú závislosť. Korelačný koeficient predstavuje kladnú hodnotu 0,334. Zvýšenie prílevu zahraničného kapitálu do základného imania slovenských stavebných podnikov by teda nemalo znamenať nárast hrubého domáceho produktu stavebníctva v SR. Ďalej sme preskúmali vzájomnú závislosť HDP stavebníctva a prílevu PZI do stavebníctva v rokoch 2006 – 2009. Analyzované veličiny sú záporne

korelované (-0,304) a zároveň ukazujú pomerne nízku vzájomnú závislosť. HDP stavebníctva a súčet ZK a RZ sú korelované pozitívne, korelačný koeficient predstavuje slabšiu závislosť (0,349).

ZÁVER

Stavebníctvo je významným indikátorom konjunkturálneho vývoja ekonomiky, pretože je viazené s pohybmi ako aj s odchýlkami v národnom hospodárstve. V tomto duchu reaguje priamo a pružne na všetky zmeny v hospodárskom cykle a pôsobí aj multiplikatívne na rozvoj ďalších odvetví. Investovanie do výstavby totiž vyvoláva v ekonomike celú reťaz dopytu po statkoch a službách, čo sa odzrkadľuje predovšetkým v oblasti aktivít ekonomických subjektov, v zamestnanosti ako aj vo verejných rozpočtoch.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] FETISOVOVÁ, E. – HUCOVÁ, E. – NAGY, L. – VLACHYNSKÝ, K. 2012. *Aktuálne problémy financií malých a stredných podnikov.* Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. 258 s. IBSN 978-80-225-3366-9.

[2] KUBRANOVÁ, M. 2012. *Cash manažment podniku.* Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. 107 s. ISBN 978-80-225-3420-8.

[3] MAJKOVÁ SOBEKOVÁ, M. 2011. *Ako financovať malé a stredné podniky.* Bratislava : IURA Editon, 2011. 228 s. ISBN 978-80-8078-413.

[4] *Priame zahraničné investície 2009.* [online]. Bratislava : Národná banka Slovenska. 140 s. [cit. 2012-06-08]. Dostupné z URL: <http://www.nbs.sk/_img/Documents/STATIST/SPB/PZI/PZI_2009.pdf>.

[5] *Priame zahraničné investície 2008.* [online]. Bratislava : Národná banka Slovenska. 131 s. [cit. 2012-06-08]. Dostupné z URL: < http://www.nbs.sk/_img/Documents/STATIST/SPB/PZI/PZI_2008.pdf>.

[6] *Priame zahraničné investície 2007.* [online]. Bratislava : Národná banka Slovenska. 132 s. [cit. 2012-06-08]. Dostupné z URL: < http://www.nbs.sk/_img/Documents/STATIST/SPB/PZI/PZI_2007.pdf>.

[7] *Priame zahraničné investície 2006.* [online]. Bratislava : Národná banka Slovenska. 231 s. [cit. 2012-06-08]. Dostupné z URL: < http://www.nbs.sk/_img/Documents/STATIST/SPB/PZI/PZI_2006.pdf>.

[8] *Ročenka slovenského stavebníctva 2011* [online]. Bratislava : Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja SR, 2011. 87 s. [cit. 2012-06-11]. Dostupné z URL: <http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=84674>.

[9] *Ročenka stavebníctva SR 2010.* Bratislava : Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2010. 81 s. ISBN 978-80-89358-91-5.

[10] VLACHYNSKÝ, K. et al. 2009. *Podnikové financie.* Bratislava : Iura Edition, 2009. 524 s. ISBN 978-80-8078-258-0.

AUTENTICKÝ LEADERSHIP, JEHO VPLYV NA ORGANIZÁCIU A JEDNOTLIVCA

AUTHENTIC LEADERSHIP, ITS IMPACT ON ORGANIZATION AND INDIVIDUAL

Autor: Eliška Novotná[1], Vladimír Novotný[2]

Kľúčové slová: authentic, leadership, research, trust, organization, business ethics

Abstract:

Authentic leadership concept is in recent years buzz word in both scientific and popular leadership literature. The reason standing behind it, are mainly huge corporate scandals, that many people consider being collapse of integrity and betray of organizational leaders. The concept was originally partially developed already in sixties and seventies by positive psychologists. The author of this study provides the basic overview of the concept definitions, its main components and its impact on individual and organization.

Úvod

Amerika, ale aj celý zvyšok sveta v súčasnej dobe prechádza krízou leadershipu, ktorá zasahuje do politiky, vlády, businessu, neziskových organizácií, vzdelávania, či náboženstva. Dôvera vo vodcov je z dlhodobého hľadiska najnižšia. Výskumy robené Gallupovým inštitútom ukazujú, že len 22% Američanov dôveruje svojim leadrom v práci a ešte menej ich dôveruje leadrom politickým. Veľmi častým dôvodom straty dôvery je podľa Walumbwu et al. (2004 in Darvish, Razaei, 2011) nekonzistentnosť medzi leadrovými slovami a skutkami.

Obrovské korporátne škandály, ktoré mnoho ľudí vnímalo ako kolaps integrity, spôsobili, že vo všeobecnosti začal narastať cynizmus voči leadrom vyplývajúci z toho, že to, o čom rozprávali, neodrážalo realitu ich organizácií. Toto spolu s narastajúcimi požiadavkami vyplývajúcimi z komplexnosti organizácií, bolo podnetom na hľadanie alternatívneho spôsobu vedenia ľudí založeného na hodnotách, etike, dôveryhodnosti, súcite a dôraze na ľudí (Bhindi et al., 2008).

Do popredia sa opäť dostal záujem o výskumy vzťahujúce sa k etike. V rámci týchto výskumov sa množstvo autorov snažilo identifikovať faktory, ktoré podporujú alebo

[1] Mgr. Eliška Novotná, VŠE v Praze, FPH, email: elnova@gmail.com
[2] Ing. Vladimír Novotný, VŠE v Praze, FFÚ, email: vlado.novotny@gmail.com
Článok je financovaný z IG VŠE v Praze

potláčajú etické správanie medzi leadrami. Jedným z konštruktov, ktoré sa v tejto súvislosti objavili, je práve autentický leadership (Harvey, Martinko, Gardner, 2006).

George (2007) sa domnieva, že jedným z dôvodov záujmu vedcov aj praktikov o autentický leadership je najmä to, že jeho vplyv ďaleko presahuje hospodárske výsledky. Autentickí leadri hrajú veľkú rolu v širšej spoločnosti riešením otázok verejnej politiky, ale aj adresovaním organizačných a spoločenských problémov.

Autentický leadership znamená v podstate návrat k základom. Snaží sa leadership očistiť od prázdnych sľubov, zbytočných ozdôb a zdôrazniť čestnosť a čestné správanie, ako základ leadershipu (Peterlin, Penger, Dimovski, 2009).

Autentický leadership

Autentickosť, ako pojem sa datuje spätne minimálne do starovekého Grécka a jej hlavným významom je „buď úprimný voči sebe samému“ (Walumbwa et al., 2008). Za hlavnú esenciu autentickosti boli v tomto období považované sebapoznanie, sebaakceptácia a schopnosť zostať ozajstný voči sebe samému (Avolio et al., 2004).

Väčšina súčasných autorov však už s týmto tvrdením nesúhlasí a hovorí, že autentickosť musí v sebe obsahovať viac, ako len úprimnosť voči sebe (Walumbwa et al., 2008).

Novicevic et al. (2006) uvádzajú vo svojej teoretickej štúdii niekoľko starších definícií pochádzajúcich prevažne zo šesťdesiatych a sedemdesiatych rokov.

Halping a Croft podľa Novicevic et al. (2006) definujú organizačnú autentickosť ako otvorenosť organizačnej klímy, ktorá reflektuje mieru, do ktorej osoby odolávajú osobnej zmene, keď na seba preberajú rôzne profesné a riadiace role. Hovoria, že otvorená organizačná klíma je dôsledkom kognitívne otvorených a na realitu orientovaných autentických leadrov. V otvorenej klíme sú ľudia ozajstní, interakcie nefalšované a správanie sebaregulované.

Seeman (Novicevic et al., 2006) hovorí, že leadri sú autentickí do tej miery, do akej sú schopní redukovať rozpory vyplývajúce z ich vedúcej úlohy.

Argyris vyhlasuje, že autentickí leadri sú si vedomí nielen hodnoty organizácie, ale poznajú svoju vlastnú hodnotu a hodnotu ostatných (Novicevic et al., 2006).

Z tohto stručného prehľadu je vidieť, že pojem autentickosti nie je v literatúre o leadershipe vôbec nový.

Z prehľadu súčasnej literatúry o leadershipe a autentickom leadershipe som zistila, že jedným zo smerov, ktorý sa touto koncepciou zaoberá najviac, je smer pozitívnej psychológie, resp. smer pozitívneho organizačného správania.

Podľa Clap-Smith, Vogelgesang a Avey (2009), autentický leadeship vstúpil ako kľúčový komponent do štúdií pozitívneho leadershipu už pri vytvorení jeho základných koncepcií koncom sedemdesiatych rokov, ale záujem o túto koncepciu sa znovu objavil práve až po prepuknutí vyššie uvedených škandálov veľkých nadnárodných spoločností.

Podľa Jensen, Luthans (2006) koncept vychádza z pozitívnej psychológie, ktorá sa namiesto toho, čo je u ľudí zlé a nefunguje, zameriava na nájdenie toho, čo je správne a funguje a stavia na silných stránkach ľudí. Autormi koncepcie, z ktorej Jensen a Luthans ďalej vo svojich výskumoch vychádzajú, sú Avolio a kol. Hovoria, že autentický leader nie je ten, kto je úprimný voči sebe, ale ten, ktorý sa správa sa tak, že jeho podriadení sú takisto schopní získať na seba náhľad a psychologickú silu. Autentický leadership je prezentovaný ako prístup, ktorý vytvára podmienky pre vyššiu mieru dôvery, ktorá napomáha ľuďom stavať na svojich silných stránkach a byť pozitívnejšími, rozšíriť si myslenie a dať zmysel tomu, čo je správne v ich rozhodnutiach a týmto potom celkovo zlepšiť výkonnosť organizácie.

Autentickí leadri vedia, že plnenie úloh a rozvoj podriadených sú dva úzko prepojené a rovnako dôležité ciele.

Walumbwa et al. (2008) na základe zhodnotenia súčasnej literatúry zaoberajúcej sa autentickým leadershipom hovoria, že jednotlivé definície autentického leadershipu sa k sebe približujú v niekoľkých podstatných dimenziách. Ako Walumbwa et al. (2008) ďalej uvádzajú, Luthans a Avolio pôvodne definovali autentický leadership „ako proces, ktorý vychádza jednak z pozitívnych psychologických schopností, ako aj vysoko rozvinutého organizačného prostredia. Jeho výsledkom je vyššia miera sebauvedomenia a seba regulované pozitívne správanie na strane leadrov podporujúce pozitívny seba rozvoj". Hovoria o „vzorcoch správania leadra, ktoré budujú a podporujú pozitívne psychologické funkcie a pozitívnu etickú klímu, a tým podporujú väčšie sebauvedomenie, internalizovanú morálnu perspektívu, vyvážené spracovanie informácií a vzťahovú transparentnosť na strane leadrov pracujúcich s podriadenými, podporujúc pozitívny sebarozvoj" (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008, p.94 in Walumbwa et al., 2011).

Nadväzujúc na Kernisovu koncepciu autentickosti, Illies et al. (2005) navrhujú štvorprvkový model autentického leadershipu, ktorý zahrňuje:

- sebauvedomenie,
- nezaujaté spracovanie informácií,
- autentické správanie/konanie,
- autentickú vzťahovú orientáciu.

Gardner navrhuje zameniť pojem nezaujaté spracovanie informácií za vyvážené spracovanie informácií. Autentický leadership charakterizovaný v tejto podobe je podľa môjho názoru v súčasnej odbornej literatúre najviac citovaný a výskumne podložený.

Dôležitou dimenziou, ktorou sa súčasní autori v rámci svojich prác zaoberajú, a vo vyššie uvedenom modeli je do veľkej miery zahrnutá v dimenzii vyvážené spracovanie informácií, je etická/morálna dimenzia. Množstvo autorov tvrdí, že práve toto je faktor, ktorý odlišuje koncept autentického leadershipu od iných blízkych konceptov, ako je napríklad transformačný alebo charizmatický leadership.

Hoci v minulosti boli jednotlivé dimenzie autentického leadershipu skúmané separátne, posledné štúdie, robené na rôznych vzorkách indikujú, že autentickosť je spoločný kľúčový a centrálny faktor medzi popisovanými dimenziami (Caza et al., 2010, Moriano et al., 2011 in S.J.Petersen et al., 2012).

Mnohí autori (Avolio et al., 2004) potvrdzujú, že štýl správania nie je tým, čo odlišuje autentický leadership od neautentického. Autentickí leadri jednajú v súlade so svojimi hodnotami a presvedčeniami, aby si získali rešpekt u svojich podriadených a ich dôveru si získavajú podporovaním rôznorodých nápadov a budovaním vzťahov založených na spolupráci so svojimi zamestnancami. Autori považujú autentický leadership za kľúčový konštrukt, ktorý v sebe môže obsahovať aj transformačný a etický leadership. Rovnako, ako sa uvádza pri transformačnom leadershipe, autentickí leadri môžu byť direktívni alebo participatívni a dokonca môžu byť i autoritatívni.

Autentickí leadri sú plní nádeje, sú sebavedomí, optimistickí, pružní, morálni/etickí a orientovaní na budúcnosť (Gardner et al., 2005, May et al., 2003 in Khan, 2010). Koncentrujú sa na rozvoj svojich podriadených rovnako, ako na rozvoj svojich nadriadených. Vystupujú ako ich vzory, ktoré ich motivujú k tomu, aby sa stali budúcimi leadrami (Avolio and Gardner, 2005 in Khan, 2010). Sú pre nich dôležité všetky zúčastnené strany, pretože majú v sebe hodnoty čestnosti, zodpovednosti, lojality, rovnosti, sociálnej spravodlivosti a otvoreného myslenia. Zatiaľ čo tieto charakteristiky sú typické aj pre iné typy leadershipu ako napr. transformačný, charizmatický, spirituálny, nápomocný, etický, autentický leadership zahŕňa v sebe všetky formy pozitívneho leadershipu, ale stále je zároveň odlišný

od iných štýlov vedenia (Avolio&Gardner, 2005; George, 2003; Michie&Gooty, 2005 in Khan, 2010)

Bhindi a Duignan (1997) spájajú autentický leadership do veľkej miery s etickým, transformačným leadershipom. Hovoria, že leadership je autentický do tej miery, do akej je etický, úprimný, nepredstieraný, dôveryhodný v jednotlivých riadiacich aktivitách a vzťahoch. Podľa nich sa autentickí leadri držia čestnosti a integrity a neustále hľadajú svoje pravé ja (Self). Títo leadri robia to, čo hovoria vo všetkých aspektoch svojej činnosti, a tým si získavajú dôveru ľudí. Títo autori do veľkej miery vyzdvihujú práve integritu a etické aspekty leadershipu a veria, že tými, ktorí najlepšie dokážu posúdiť autentickosť leadrov, sú ich podriadení.

Shamir a Eilam podľa Garger,J. (2008) popisujú autentických leadrov ako ľudí, ktorí:

- nepredstierajú svoj leadership,
- nevedú kvôli statusu, sláve a iným osobným ziskom,
- nie sú kópiami, ale vlastnými originálmi,
- ich aktivity sú založené na ich hodnotách a osobnom presvedčení.

Autentickosť je v posledných rokoch rozoberaná aj v niekoľkých populárnych publikáciách. Z praktického pohľadu zadefinoval autentický leadership Bill George (Sexton, 2007) ako schopnosť byť sám sebou, takým, aký skutočne si, nie len budovať si svoj image alebo sa snažiť napasovať do osobnosti iného leadra. Hovorí, že autentickí leadri nie sú sebeckí a stereotypní. Sú motivovaní pracovať pre dobro svojich podriadených, kolegov, organizáciu a najmä spoločnosť. Majú morálne hodnoty a etiku.
Na základe týchto čŕt, nemusia byť považovaní za super prirodzené bytosti, ktoré nemajú nedostatky a nerobia chyby. Robia chyby, ale akceptujú ich a snažia sa im v budúcnosti vyhnúť (George, 2007).

Mnohí autori sa domnievajú, že koncept autentického leadershipu je tá správna forma novodobého leadershipu, ktorá by mohla vyhovovať zamestnancom v moderných spoločnostiach. Táto nová paradigma sa snaží ponúknuť alternatívu k manipulatívnym formám leadershipu tým, že sa sústreďuje na: individuálnu osobnostnú konkurenčnú výhodu, rozvoj pozitívneho organizačného správania, ktoré zahŕňa sebaúctu, nádej, dôveru, optimizmus a flexibilitu (Avolio, 2004 in Peterlin, Penger, Dimovski, 2009). Moderné organizácie potrebujú proaktívnych leadrov, ktorí sa na zmeny pozerajú ako na možnosti na rozvoj a týmto spôsobom ich prezentujú aj svojim podriadeným.

Peus et al., 2012 považujú za kľúčové predpoklady autentického leadershipu sebapoznanie a sebakonzistenciu. Vychádzajú z poznatkov Hartera (2002) a Gardnera (2005), ktorí hovoria, že na to, aby sme mohli jednať autenticky, potrebujeme poznať sami seba a jednať v súlade so svojim skutočným ja. Sebapoznanie a sebakonzistencia takisto podľa vyššie uvedených autorov pozitívne korelujú so spokojnosťou podriadených so svojim leadrom, organizačnou angažovanosťou a extra úsilím, ktoré do práce vkladajú.
Za ďalšie dôležité predpoklady autentickosti leadrov takisto považujú analyzovanie informácií, schopnosť počúvať, moderovať diskusiu, rovnako ako chápanie potrieb iných ľudí a schopnosť prejaviť úprimne svoje pocity (Liedtka, 2008, Jones a Millar, 2010, Ladkin a Taylor 2010 in Peus et al., 2012)

Avolio a kol. (2004) hovoria, že lepšie, ako popisovať autentickosť ako statický konštrukt, je popisovať ju na kontinuu. Čím viac ľudia zostanú verní svojim kľúčovým hodnotám, identite, preferenciám a emóciám, tým budú autentickejšími.

Zložky autetnického leadershipu

Autentický leadership je najčastejšie popisovaný prostredníctvom štyroch základných dimenzií: vyváženého spracovania informácií, internalizovanej morálnej perspektívy,

vzťahovej transparentnosti a sebauvedomenia (Walumbwa et al., 2008). Takto definovaný autentický leadership je v súčasnej literatúre najviac citovaný a takisto sú na jeho základe postavené dva nástroje na meranie autentickosti v leadershipe, ktoré sú v súčastnosti najviac výskumne overené - Authentic Leadership Questionnaire a Authentic Leadership Inventory.

Vyvážené spracovanie informácií

Vyvážené spracovanie sa viaže na objektívnu analýzu relevantných dát, ktorá predchádza samotnému urobeniu rozhodnutia.

Vyvážené spracovanie informácií bolo popísané ako „srdce osobnej integrity a charakteru“, preto signifikantne ovplyvňuje leadrove rozhodovanie a strategické aktivity (Ilies et al., 2005). Vyvážené spracovanie informácií sa vzťahuje k správaniu leadra. Toto správanie je menej náchylné k popretiu, skresľovaniu a zveličovaniu (Walumbwa et al., 2011). Je veľmi úzko prepojené na koncept sebauvedomenia. Autentické leadri neprehliadajú a nezveličujú informácie, ktoré nazbierajú, ale venujú rovnakú pozornosť pozitívnym i negatívnym informáciám (Gardner et al., 2005).

Internalizovaná morálna perspektíva

Internalizovaná morálna perspektíva sa zase viaže na schopnosť nechať sa viesť morálnymi štandardami, ktoré samoregulujú správanie jednotlivca. Sebaregulácia je proces, ktorým autentickí leadri zosúľaďujú svoje hodnoty so svojimi intenciami a činnosťami (Avolio&Gardner, 2005). Tento proces zahŕňa stransparentňovanie svojich motívov, cieľov a hodnôt pre svojich podriadených, vedenie príkladom a preukazovanie súladu medzi vnútornými pohnútkami a vonkajšími činnosťami. Kľúčovým momentom tohto konceptu je fakt, že regulačný systém je riadený z vnútra a nie je len reakciou na vonkajšie tlaky a očakávania (Avolio&Gardner, 2005). Sebaregulácia v sebe zahŕňa najmä zosúlaďovanie svojich vnútorných štandardov a očakávaných výsledkov (Gardner et al., 2005) a disciplínu v konvertovaní svojich kľúčových hodnôt v konzistentné akcie (George, 2007).

V skratke autentické leadri, ktorí majú sebaregulačné schopnosti hovoria, čo si myslia a mienia to, čo hovoria a tak zvládajú tenzie, ktoré vznikajú pri konflikte ich osobných hodnôt a organizačných zodpovedností. Internalizovaná morálna perspektíva je viazaná na správanie leadra, ktoré je riadené vnútornými morálnymi pravidlami, ako protikladu k správaniu podliehajúcemu externým tlakom zo strany kolegov, prípadne iných organizačných tlakov (Walumbwa et al., 2011).

Podľa Shamira a Eilama (2005) charakterizuje autentického leadra vysoký súlad medzi ich osobnosťou a pracovnou rolou.

Kernis (2003) zase uvádza, že vysoký stupeň sebaregulácie vyžaduje nezaujaté posúdenie informácií. Toto ochraňuje leadra pred tým, aby sa nechal uniesť svojimi obrannými motívmi, ako sú sebapovyšovanie (selfenhancement) a sebaobrana. Tvrdí, že najlepšie zvládajú nezaujaté rozhodovanie leadri s optimálnou sebaúctou.

Vzťahová transparentnosť

Ako uvádza Gardner (2005 in Darvish a Razaei, 2011), vzťahová transparentnosť znamená, že leader je transparentný vo vyjadrovaní svojich cieľov, motívov, hodnôt a emócií voči svojim podriadeným.

Vzťahová transparentnosť sa vzťahuje na také správanie leadrov, ktorého cieľom je budovanie dôvery cez odkrývanie a otvorené zdieľanie informácií a úprimné vyjadrovanie svojich myšlienok a pocitov Walumbwa et al. (2011).

Gardner et al. (2005 in Avolio, Walumbwa, Weber, 2009) hovoria, že autentickí leadri sú relatívne transparentní vo vyjadrovaní svojich skutočných emócií a pocitov voči svojim podriadeným a zároveň sú schopní regulovať a minimalizovať prejavy neadekvátnych emócií.

Sebauvedomenie

Sebauvedomenie je definované mierou, do akej sa leadrom darí rozumieť svojim silným stránkam, motívom, slabým stránkam a tomu, ako ostatní vidia ich leadership (Walumbwa et al., 2011).

Sebauvedomenie takisto zahŕňa znalosť svojich protichodných aspektov a vplyv týchto protikladov na myšlienky, pocity, akcie a správanie (Illies et al., 2005). Sebauvedomenie je chápané ako proces, vďaka ktorému leadri chápu svoje jedinečné schopnosti, znalosti a skúsenosti (Avolio a Gardner, 2005) a je veľmi úzko spojené so sebareflexiou ako mechanizmom, cez ktorý leadri majú možnosť získať vhľad a jasnosť do svojich kľúčových hodnôt a mentálnych modelov (Gardner et al., 2005).

Všetky štyri vyššie uvedené konštrukty boli operatívne definované Walumbwom a kol. (2008, in Avolio, Walumbwa, Weber, 2009). Walumbwa taktiež testoval spoľahlivosť škál merajúcich jednotlivé komponenty autentického leadershipu a dokázal, že autentický leadership, ako konštrukt vyššieho rádu, sa významne odlišuje od konštruktu etického a transformačného leadershipu.

Vplyv autentického leadershipu na jednotlivca

Jedným z najdôležitejších dopadov autentickosti na jednotlivca i organizáciu je zvyšovanie dôvery v organizácii.

Walumbwa a kol. (2011) zistili, že autentický leadership zvyšuje úroveň dôvery v skupine, čo potom spätne ovplyvňuje prináležitosť zamestnancov k organizácii a ich pracovné výsledky.

Podľa Avolia a kol. (2004, in Khan, 2010) autentickí leadri zvyšujú bezpečnosť a dôveru v organizácii tým, že u svojich podriadených rozvíjajú nádej. Na rozvíjaní nádeje má veľký podiel to, že pre zamestnacov je pomerne jednoduché identifikovať sa s leadrami, ktorí sú autentickí, pretože tí sú naozaj otvorení, zameraní nielen na svoj úspech, ale najmä na úspech svojich podriadených a organizácie, sú transparentní, preberajú zodpovednosť za svoje činy, oceňujú čestnosť a integritu.

Luthans (2003, podľa Khan, 2010) hovorí, že leadri dodávajúci nádej, dosahujú vyššie profity, majú spokojnejších zamestnancov a nižšiu fluktuáciu.

Dôvera v organizácii je spojená nielen s pozitívnymi organizačnými výsledkami (Dirks, Ferrin, 2001, 2011 podľa Avolio, 2004), ale takisto je spojená s pozitívnymi postojmi podriadených, ako napríklad spokojnosťou v práci a väzbou zamestnancov na organizáciu, s pracovným výkonom a úmyslom v práci skončiť.

Na základe výsledkov výskumu, ktorý autori robili na zamestnancoch Malayských bánk Hassan a Ahmed zistili, že autentický leadership zvyšoval mieru dôvery k svojmu leadrovi u jeho podriadených a prispieval k zvyšovaniu pracovného zapojenia zamestnancov. Dôveryhodní leadri sú vnímaní ako viac autentickí a čestnosť sa ustavične umiestňuje na čele charakteristík, ktoré väčšina ľudí oceňuje na svojich leadroch.

Ďalším pozitívnym prínosom autentických leadrov pre jednotlivcov aj organizácie, je ich schopnosť vytvoriť viac pozitívnych emócií a pocit identifikácie sa s cieľom celej organizácie, čo rozširuje myslenie zamestnancov a produkuje správanie, ktoré je viac naklonené aktivitám s pridanou hodnotou (Emiliani, 1998, Fredericson, 2001 in Avolio et al., 2004).

Podľa modelu, ktorý uvádza Avoilo et al. (2004), autentický leadership ovplyvňuje postoje a správanie podriadených cez kľúčové procesy identifikácie, nádeje, pozitívnych emócií, optimizmu a dôvery.

Niektorí autori sa dokonca domnievajú, že autentický leadership má prostredníctvom niektorých svojich dimenzií pozitívny vplyv na zdravie v spoločnosti. Tým, že prenáša nádej a odolnosť, optimizmus a pozitívnu náladu z leadra na podriadeného, jeho vplyv presahuje ďaleko za zlepšovanie pracovného výkonu. Podľa autorov zlepšuje zdravie podriadených tým, že zlepšuje ich vzťah k sebe samým, ich sebaovládanie a vnímanie negatívnych udalostí ako ciest k zmyslu a cieľu, teda prispieva k dvom zo štyroch kľúčových charakteristík zdravia ako ich uvádzajú Ryff a Singer (1998, in Macik-Frey, 2008).

Výsledky Petersen et al. (2012) ukazujú, že leadri, ktorí boli svojimi podriadenými hodnotení ako autentickejší, mali podriadených, ktorí boli hodnotení ako výkonnejší. Autori vo svojich štúdiách zistili, že autentickí leadership predpovedal pracovné výkony podriadených čiastočne cez ovplyvňovanie ich pozitívnych emócií. Zamestnanci, ktorí pracovali pre leadrov, ktorí boli hodnotení ako autentickejší, zažívali väčšie množstvo pozitívnych emócií a menšie množstvo negatívnych emócií ako zamestnanci, ktorí pracovali pre leadrov, ktorí boli menej autentickí.

Podľa mnohých autorov autentický leadership do veľkej mieri ovplyvňuje aj osobnostný rast zamestnancov.

Ako uvádzajú Illies a kol. (2005 in Hassan a Ahmed, 2011) proces autentického leadershipu pozitívne ovplyvňuje sebauvedomenie a sebaregulované pozitívne správanie na strane leadrov, ale aj na strane ich podriadených a tým podporuje ich pozitívny osobnostný rast a sebarozvoj.

Vyššie uvedení autori takisto zistili signifikantný vzťah medzi jednotlivými komponentmi autentického leadershipu, oddanosťou organizácii a spokojnosťou so svojou prácou. Podľa výsledkov ich výskumu, sebauvedomenie leadra malo vyšší vplyv na spokojnosť s prácou (0,915) a vyvážené spracovanie informácií malo vyšší vplyv práve na oddanosť organizácii (0,605).

Výsledky ďalej ukazujú, že najvyššia miera spokojnosti so svojou prácou a oddanosť môže byť dosiahnutá, pokiaľ leadri vykazujú najvyššie hodnoty v oblasti autentickosti. (Hassan a Ahmed, 2011).

Podľa Hassana a Ahmeda (2011), čím vyššia je miera autentickosti leadra, tým pozitívnejší vzťah majú zamestnanci k svojej práci. Autentické charakteristiky leadra zahŕňajú koučing vo forme podpory podriadených pri stanovovaní cieľov, organizácie ich práce, zaujímanie sa o ich profesný a kariérový postup. Tieto charakteristiky sú pozitívne spojené s plnením pracovných záväzkov.

Autentický leadership takisto podporuje u zamestnancov ochotu vyjadriť svoje názory, pretože podporuje u zamestnancov pozitívne nálady a pozitívne postoje k organizačným problémom (Hassan a Ahmed, 2011). Takisto má vplyv na etické správanie podriadených a zvyšuje ich pohodlie (Avolio et al., 2004).

Z organizačného hľadiska mnohí autori (Avolio a kol., 2004) vyzdvihujú pozitívny vplyv autentického leadershipu na skutočnú a dlhodobo udržateľnú výkonnosť organizácií. Za jej základ považujú dôveru, nádej, optimizmus a celkove pozitívne emócie, ktoré vyplývajú z autentického leadershipu. Tieto potom ďalej ovplyvňujú mieru identifikácie sa

zamestnancov so svojim nadriadeným, ale aj celou organizáciou. Autentickosť sa v dôsledku tohto procesu môže stať súčasťou organizačnej kultúry.

Takisto mnohí autori (Zhu, May a Avolio, 2004) vyzdvihujú dopad etických a morálnych aspektov vyplývajúcich z autentického leadershipu, ako napríklad úprimnosť voči akcionárom alebo zahŕňanie svojich podriadených do rozhodnutí, na dlhodobé výsledky organizácie.

Hsiung (2011) hovorí, že tým, že sú leadri ochotní pripustiť svoje slabé stránky a osobné limity, menej často reagujú defenzívne na organizačné problémy, sú schopní do rozhodnutí zahrnúť aj svojich podriadených, čím napomáhajú k vytvoreniu racionálneho systému rozhodovania a stanoveniu spravodlivých pravidiel fungovania.

Autentický leadership celkove podporuje atmosféru spravodlivosti v spoločnosti. Je to najmä kvôli tomu, že autentickí leadri sú príkladom vysokých morálnych štandardov, integrity a čestnosti (Avolio et al., 2004). V prípade, že sa stretnú s ťažkými alebo kontroverznými rozhodnutiami, autentickí leadri zostanú verní svojim vnútorným normám a hodnotám a v menšej miere podliehajú vonkajším sociálnym tlakom. (Gardner et al, 2005).

Záver

Z prehľadu vyššie uvedenej literatúry a výskumov na tému autentického leadershipu, by som na tomto mieste rada uviedla niekoľko výskumných otázok, ktoré by bolo potrebné podľa môjho názoru overiť v ďalších výskumných projektoch. Za najdôležitejšie z nich považujem:

- Aký je vplyv autentického leadership na rôzne výstupy v organizácii?
- Ako je autentický leadership vnímaný v iných kultúrach?
- Je koncept autentického leadershipu skutočne odlíšiteľný od iných konceptov leadershipu?
- Ktoré individuálne faktory prispievajú k zlyhaniu leadrovej autentickosti?
- Aký vplyv má firemná kultúra na autentické správanie?
- Je možné autentický leadership skutočne rozvíjať? Ktoré sú v tomto prípade adekvátne intervencie?
- Existuje pozitívny vzťah medzi celkovou úspešnosťou leadrov a mierou ich autentického leadershipu?

Literatúra

Avolio, B.J.- Gardner, W.L.- Walumbwa, F.O.-Luthans F.-May D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact followr attitudes and bahaviours. Leadership Quarterly. (15), 801-823.

Avolio, B. J.– Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the roots of positive forms of leadership. The Leadership Quarterly. (3), 315 -338.

Avolio, B.J.- Walumbwa, F.O.- Weber, T.J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. Management Department Faculty Publications. Paper 37.

Bhindi, N.-Duignan, P. (1997). Authenticity in leadership: an emerging perspective. Journal of Educational Administration, (3), 195 -209.

Bhindi,N.-Smith,R.-Hansen,J.-Riley,D.: Authentic leadership in education: a cross-country phenomenon-or, leaders in their own mind?, http://www.woodhillpark.com/ 2008

Clapp-Smith, R.- Vogelgesang, G.R. – Avey J.B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. Organizational Studies. February, 227-240.
Darvish, H.- Razaei, F. (2011). The impact of authentic leadership on job satisfaction and team commitment. Management&Marketing Challanges for the Knowledge Society. (3). 421 – 436.

Garger,J.(2008). Developing authentic leadership in organizations: some insights and observations. Development and Learning in organizations, (1), 14 – 16.

George, B. (2007). True North: Discover your authentic leadership. Jossey-Bass.

George, B. – Sims, P.- McLean A.-Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. Harvard Business Review.

Hassan, A.- Ahmed, F.(2011). Authentic leadership, trust and work engagement. World Academy of Science, Engineering and Technology. (80), 750 – 757.

Harvey, P., - Martinko, M.J., - Gardner, L.W. (2006). Promoting authentic behaviour in organizations: An attributional perspective. Journal of Leadership and Organizational Studies. (3). 1 – 11.

Hsiung, H-H. (2011). Authentic leadership and employee voice behaviour: A multi-level psychological process. Journal of Business Ethics.(107). 349-361.

Illies, R., - Morgeson, F.P., - Nahrgang, J.D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader – follower outcomes. The Leadership Quarterly. (16). 373 – 394.

Jensen, S.M.- Luthans, F. (2006). Relationship between enterpreneurs` psychological capital and their authentic leadership. Journal of Managerial Issues. 2006. (2), 254-273.

Khan, S.N.(2010). Impact of authentic leaders on organization performance. International Journal of Business and Management. (12). 167-172.

Macik-Frey, M. – Quick, J.C. – Cooper C.L. (2009). Authentic leadership as a pathway to positive health. Journal of Organizational Behaviour. (30). 453-458.

Novicevic, M.M. – Harvey, M.G. – Buckley, R.M. – Brown, J.A. – Evans R. (2006). Authentic leadership: A historical perspective. Journal of Leadership and Historical Studies. (1), 64 – 76.

Peterlin, J.- Penger, S. – Dimovski, V. (2009). Authentic leadership as the promissing link between western and eastern managment practices: The case of Slovenian Company. International Business & Economics Research Journal. (8), 87-98.

Petersen, S.J.-Walumbwa, F.O.-Avolio, B.J.- Hannah, S.T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme context. The Leadership Quarterly. (23). 502-516.

Peus, C.- Wesche, J.S.-Streicher, B.-Braun, S.-Frey, D. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. Journal of Business Ethics. (107), 331-348.

Sexton T. (2007). Review of Research Literature on Authentic Leadership. [Vyhľadané 1.5.2010 na http://www.creative-edge-consulting.com/research/research%20literature%20authentic%20leadership.pdf]

Zhu,W.- May,D.R.-Avolio,B.J (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. Journal of Leadership&Organizational Studies. (1).

Walumbwa, F.O.- Avolio, B.J. – Gardner,W.L. – Wernsing, T.S. – Peterson, S.J.(2008). Authentic Leadership: Developmentand Validation of a Theory-Based Measure. Journal of Management. February, 89-126.

Walumbwa, F.O.-Luthans, F.-Avey, J.B.- Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. Journal of Organizational Behaviour.(32), 4-24.

DIVERZIFIKÁCIA ENERGETICKEJ INFRAŠTRUKTÚRY
DIVERSIFIKATION OF ENERGETIC INFRASTRUCTURE

Pavol Oravský[1]

Key Words

Renewable energy sources, solar radiation, KWh, solar panel, state subsidy

JEL Klasifikácia Q42, E01

Abstract

Exhaustless source of energy for next millions years depends on sun. Amount of solar radiation which is emitted on Earth every year highly exceeds needs of countries of this planet. European union as a whole is dependent of more than 50% upon import of energy source, many times from the politically or economically non stable regions. Therefore, i tis inevitable in maximal measure to use the renewable energy sources. The Slovak republic lags behind in this area inspite of fact that the government takes measures to support exploitation of the renewables.

ÚVOD

Čoraz viac sa dostávajú do popredia obnoviteľné zdroje energie v súvislosti so šetrením životného prostredia a zároveň so znižovaním nákladov na výrobu energie. Obnoviteľné zdroje energie, ktorých základom je slnečné žiarenie (biomasa, vodná, veterná a slnečná energia), sú schopné úplne pokryť spotrebu všetkých druhov energie prakticky v každej krajine sveta. Slnko je jediným zdrojom energie, na ktorý sa ľudstvo môže plne spoľahnúť. Slnečná energia nám dokáže poskytnúť všetko, čo od energie požadujeme a to často veľmi jednoducho, čisto a bez rizika. Nie je to len elektrina, teplo a svetlo pre naše domovy, ale aj palivo na prevádzku ekologicky čistých automobilov. Množstvo slnečného žiarenia dopadajúce na Zem za jeden rok je až 20 tisíc krát väčšie, ako je celosvetová spotreba energie. Dokonca aj energia dopadajúca na strechu rodinného domu v oblastiach chudobných na slnečné žiarenie (napr. severná Európa je až 10x vyššia ako je jeho spotreba na vykurovanie a prevádzku elektrospotrebičov.

Z hľadiska zabezpečenia ekologicky čistých palív v doprave je podstatná hlavne výroba elektriny, ktorú je možné využiť tak, na dobíjanie batérií elektromobilov ako aj na výrobu vodíka pre palivové články alebo na výrobu biopalív vo veľkom meradle. Elektrinu nie je

[1] Ing. Oravský Pavol PhD., oravsky@euba.sk

ťažké vyrobiť. Súčasný spôsob jej výroby z uhlia, ropy, zemného plynu alebo uránu však nie je ani čistý ani trvalo udržateľný, pretože sa využívajú len fosílne zdroje palív. Zabezpečenie trvalo udržateľného rozvoja a spoľahlivého zásobovania palivami v doprave si však vyžaduje vyrábať ju využívaním obnoviteľných (alternatívnych) zdrojov energie. Dnes je zrejmé, že takto vyrábaná elektrická energia by bola schopná plne nahradiť ropu ako východiskovú surovinu pre výrobu benzínov a nafty.

ROPA – ZÁKLADNÁ ENERGETICKÁ SUROVINA

Súčasnú situáciu vo svete môžeme prirovnať k autu idúcemu po kľukatej ceste nad priepasťou. Spotrebovávame ropu čím ďalej tým viac, oveľa rýchlejšie a nestíhame ju ťažiť. Čo bude až sa ropné vrty vyčerpajú? Začne obrovská celosvetová kríza a vzniknú konflikty o posledné zvyšky ropy. Čoskoro sa rozpúta posledná vojna ktorú my povedieme. Vojna o ropu môže znamenať koniec civilizácie. Takto to vidia mnohí odborníci.

Náš svet je jeden veľký stroj s miliónmi súčiastok a poháňa ho prevažne ropa .Len v USA je 300 mil. automobilov na benzín a naftu. Takmer 100% poľnohospodárskej techniky spaľuje naftu, 69% lokomotív je tiež naftových a všetky lietadlá spaľujú letecký benzín. Pokiaľ ropa tečie je všetko v poriadku ale čo v takom prípade až ropy nebude? A odborníci vedia že raz to bude realita. Otázka je kedy? Už dávno vieme, že ropa skôr alebo neskôr „vyschne“. Nie je to obnoviteľný zdroj ale vždy sa čakalo, že to nastane v budúcich generáciách, že sa toho dožijú naše vnúčatá, pravnúčatá a dovtedy, že niečo vymyslíme.

Je začiatok 21. storočia, celosvetová ťažba ropy už začína pomaly klesať a my nemáme záložný plán. Kto nemyslí dopredu kope si hrob a nikto zatiaľ dopredu nemyslí. Vo februári 2007 zverejnil Kontrolný úrad amerického Kongresu analýzu, podľa ktorej budúcich 30 rokov začne celosvetová ťažba ropy klesať. Svetové zásoby ropy sa vyčerpávajú a môžeme očakávať, že sa dožijeme prídelov, nepokojov a možno dokonca i vojen.

Dopyt po rope neustále ďalej stúpa, hlavne z toho dôvodu že ďalšie a ďalšie krajiny sa motorizujú a keď rastie dopyt a klesá ponuka prichádza kríza. Najhorší scenár predpokladá celosvetovú globálnu recesiu, ktorá nebude mať konca. Ľudia budú požadovať aby s tým vlády niečo urobili a tie siahnu pravdepodobne k vojnám. Rútime sa do záhuby a aby sme sa jej vyhli, musíme sa pripraviť. Pri čerpacích staniciach to pocíti každý, napriek tomu sa podniká minimum príprav. Priemerný občan si to veľmi neuvedomuje, pretože vždy dostal čo chcel (pokiaľ na to mal) . Nové technológie vždy našli riešenie, politici vždy niečo vymysleli tak alebo tak a oni veria, že tomu tak bude aj v budúcnosti. Ale teraz to môže skončiť inak. Úprimne sa obávam, že už je neskoro, že tento problém nevyriešime. Je to nepredstaviteľná úloha – prechod od fosílnych palív k alternatívnym zdrojom iba začína. Slnečná a veterná energia majú svoje obmedzenia a poskytujú zatiaľ len 1% svetovej spotreby energie a navyše produkujú elektrinu nie však palivo.

Ropou poháňame drvivú väčšinu dopravných prostriedkov ale tiež z nej vyrábame elektrinu. Navyše je základnou surovinou väčšiny výrobkov každodennej spotreby. Je v umelých hmotách, asfalte, pneumatikách, ale aj v kozmetike a liekoch.

Závislosť na rope je novinkou. Ešte v 19. storočí sme využívali hlavne zvierací a ľudskú silu, vietor, vodu, neskôr uhlie a stále drevo. Keď Erwin Drake otvoril prvý ropný vrt v Pensylvánii v roku 1859 málokto tušil aký význam táto surovina v našej spoločnosti získa. Keď sme začali ťažiť ropu, tak v 19. storočí sa z nej vyrábali mazivá a tiež sme ju používali

na svietenie. Niekoľko desiatok rokov po prvom Drakeovom vrte sa objavil prvý automobil a ropa sa stala strategickou surovinou. Aby nasýtili dopyt po rope geológovia vytrvalo hľadali nové ropné polia. Ropa hnala dopredu technologický rozvoj v celom svete. Poháňala autá, vlaky i lietadla . Bola lacná a bolo jej dosť. Bola to hus, čo znášala zlaté vajcia, stimulovala vývoj, ktorý akoby nemal konca.

V 50-tych rokoch minulého storočia sa vynorili prvé pochybnosti. Hlavný geológ spoločnosti Shell Peet Hammer prišiel so znepokojivým zistením. V roku 1956 predpovedal, že americká dominancia v ťažbe ropy skončí okolo roku 1970 až produktivita amerických vrtov začne klesať. Nebol kvôli takýmto predpovediam veľmi populárny a všetci okolo neho verili, že ťažba ropy bude exponenciálne rásť donekonečna.

V 50-tych rokoch mali Spojené štáty tisíce aktívnych vrtov, ktoré ťažili 10 mil. barelov ropy denne. A pretože spotreba predstavovala iba 7 mil. barelov denne, rozdiel Spojené štáty vyvážali. Celý svet vtedy spotreboval 20 mil. barelov ropy denne. Spojené štáty teda ťažili polovice svetovej spotreby ropy denne. Ale Hammer mal vo svojej predpovedi pravdu. Po roku 1970 začala ťažba ropy v Spojených štátoch klesať. Od roku 1970 vyťažia Spojené štáty každý rok menej ropy. Dnes sa v Spojených štátoch vyťaží iba 8 mil. barelov ropy denne ale spotreba predstavuje vyše 20 mil. barelov. Preto z tohto dôvodu musia Spojené štáty dovážať takmer dve tretiny svojej spotreby ropy. Každý deň musia Spojené štáty nakúpiť 12 mil. barelov ropy v zahraničí. Vzdávajú sa tým obrovského bohatstva a dávajú ich štátom, ktoré ťažia ropu.

Väčšina európskych, amerických a ázijských štátov je závislá na dovoze ropy, ktorá sa získava čím ďalej tým viac ťažšie. Ropa sa stále ťaží ale už nie z ľahko dostupných ložísk a už nie z tak kvalitných a lacných. Ropu budeme mať ešte 100-150 rokov ale bude čím ďalej tým viac nedostupnejšia a čím ďalej tým drahšia. Hammerova predpoveď má ešte druhú časť. Odhadol, že celosvetová ťažba ropy dosiahne vrcholu na začiatku 21. Storočia a potom bude trvalo klesať. Odborníci sa domnievajú, že jeho teórie sa dnes začínajú potvrdzovať. Je to trochu ako s tým pasákom, čo kričal vlci, vlci až si ho ľudia prestali všímať ale vlk nakoniec predsa prišiel. A teda i nám dôjde ropa. Napriek tomu sme dlhé roky svoju závislosť na rope zvyšovali. Na jednej strane si uvedomujeme, že ropa tu nebude večne ale sme na nej závislí. Infraštruktúra, kultúra v ktorej žijeme. dochádza k obrovskému odlivu ľudí na predmestia, blízke i vzdialené, kde sa dnes bez auta nezaobídete. Musíte ísť do práce, na nákupy, do školy. Autá sú súčasťou životného štýlu a ľudia radi jazdia obzvlášť v terénnych autách, rýchlych a pohodlných, kde sa cítia bezpečne.

Čína India a iné rozvojové krajiny sa dnes rýchlo industrializujú a vzniká tu stredná trieda túžiaca po rovnakom. Ťažba ropy však už dnes nerastie a nie je z čoho rozdeľovať, čo bude mať vážne dôsledky. Neviem si predstaviť, že by sa spoločnosť dobrovoľne zmierila so zásadným zhoršením životného štandardu, keď má silnú armádu, ktorá môže ropu zabezpečiť. Mnoho analytikov sa obáva, že postupný kolaps dopravy, priemyslu, poľnohospodárstva vyústi v zúfalý konflikt o túto základnú surovinu medzi regiónmi, medzi štátmi.

Skutočne, svetu dochádza ropa. Od roku 1859 sme už spotrebovali takmer bilión barelov ropy. Odhaduje sa, že ešte bilión, dva, možno i tri bilióny zostávajú. Prečo sa teda znepokojovať. Avšak zostávajúce 3 bilióny barelov ropy nevydržia zďaleka tak dlho ako prvý bilión. Naša spotreba totiž neustále stúpa. Vyčerpávanie zásob je čím ďalej rýchlejšie. Ťažba ropy sa v 21. storočí stane témou č.1 . Veľmi rýchle predstihne globálne otepľovanie v našich úvahách, pretože je to problém, ktorý klope na dvere alebo možno už vošiel dovnútra. Síce nevieme kedy bude koniec sveta ako ho poznáme ale vieme, že ten deň príde. Hľadanie nových nálezísk ropy, je preto otázkou prežitia.

Ropa sa obvykle nachádza hlboko pod zemou. Pred mnohými miliónmi rokov sa drobné rastliny a planktón po smrti hromadili na morskom dne. Prikrývali ich usadeniny. V mase organického materiálu prebiehali po stovky tisíc rokov chemické reakcie. Pri správnej teplote sa uvarili v ropu. Pokiaľ sa ropa zachytí pod nepriepustnou vrstvou podložia vznikne ropná kapsa. Ropa je ľahšia ako voda, stúpa nahor, niečo jej musí zabrániť aby neunikla na povrch a nevyprchala prirodzenou cestou. V počiatočnom období ťažby ropy sa razili prieskumné vrty v okolí miest, kde ropa prenikla až na povrch. Geológovia postupne pochopili mechanizmus vzniku ropy a to im povedalo, kde majú hľadať. Používali k tomu čím ďalej tým viac lepšiu technológiu. Od tridsiatych rokom minulého storočia využívajú geológovia pri pátraní po ložiskách ropy seizmické merania, ktorými si prezerajú hlbiny zeme. Podobá sa to vyšetreniu na ultrazvuku. Vysielajú zvukové vlny do zeme a merajú ich odrazy. Výrazne im to pomáha, napriek tomu je hľadanie ropy i dnes lotéria. Keď vrt narazí na ropu, putuje odtiaľ do rafinérie, kde ju spracujú na benzín, naftu, letecký benzín a ďalšie produkty. Najsť ropu a vedieť ako ju vyťažiť je len časť problému. Musíte sa k nej najprv dostať. Zásadná otázka je, či budeme mať v budúcnosti prístup k ropným poliam, či ropné spoločnosti budú mať prístup k rope.

Saudská Arábia ťaží denne vyše 10 miliónov barelov ropy. Pretože sama spotrebuje iba zlomok zo svojej produkcie, je najväčším vývozcom ropy na svete. Zďaleka najväčší vplyv má Saudská Arábia, je nenahraditeľná, je ako centrálna banka. Keď vyradíte ju, vyradíte celosvetový palivový systém. Analýza poklesu ťažby ropy od začiatku 21. storočia je podrobne popísaná v knihe „Súmrak púšte“ . Ťažba ropy podľa jej autorov v Saudskej Arábii už kulminovala a čoskoro začne klesať. Autor vo svojej analýze tvrdí, že Saudská Arábia nadsadzuje svoje ropné rezervy o 160 až 260 miliárd barelov ropy. Krajina má obrovské zásoby ropy ale je to je iba jedna časť problému. Zhruba po polovice ťažby ropy z vrtu to ide pomerne ľahko ale čím ďalej je to ťažšie a zložitejšie. V mnohých prípadoch vyčerpať zostávajúca časť ropy z vrtu už vám v niektorých prípadoch nestojí za námahu. A rovnako to dnes vyzerá s ložiskami kvalitnej ropy. Konvenčné vrty vyťažia obvykle len asi tretinu ropy danom poli. I keď v ňom ešte zostáva značná časť ropa, väčšinou ju nevyužijeme. Nové technológie umožňujú vyťažiť ropy viac ale ložisko sa obvykle vyčerpá ešte rýchlejšie.

OPEC – organizácia krajín vyvážajúcich ropu ukázala svetu v roku 1973 ako môže vyzerať budúcnosť svojim ropným embargom. Umelo vyvolaný nedostatok ropy viedol ku skokovému nárastu ceny benzínu k prídelom a k dlhým radom. Začala rásť inflácia nezamestnanosť, prepukla kríza, z ktorej sme sa spamätávali dlhé roky. A menší spotrebitelia odmietali autá s veľkou spotrebou a nakrátko si obľúbili menšie, úspornejšie autá s nízkou spotrebou. Iné štáty pristúpili k radikálnejším opatreniam. Brazília založila rozsiahly priemysel, ktorý vyrába etanol z cukrovej trstiny. Približne 3 milióny brazílskych áut jazdí na etanol alebo zmes etanolu s benzínom. Brazília urobila presne to, čo mali urobiť i ďalšie štáty. Našla zdroj paliva, ktorý sama ovláda a ktorý je na jej území. V 80-tych a v 90-tych rokoch minulého storočia sa však ceny ropy stabilizovali a najmä americký spotrebitelia stratili o úsporné autá záujem. Benzín bol opäť relatívne lacný a ľudia kupovali terénne automobily a luxusné autá. V posledných rokoch ale cena ropy opäť stúpa a blízky východ, hlavný dodávateľ ropy, je čím ďalej nestabilnejší. Najmä Američania požadujú energetickú nezávislosť ale neuvedomujú si, čo to znamená. Chcú znížiť závislosť na blízkom východe, chcú úsporné opatrenia ale nesmie to bolieť. Mnoho odborníkov uvažuje, či nenastala vhodná doba k rozšíreniu využitia etanolu v USA. Etanol urýchľuje spaľovanie, jeho podiel vo väčšine druhov benzínu predstavuje okolo 10%. Etanol je vlastne vysokopercerný lieh, ktorý vzniká pri kvasení organických látok, teda cukrovej trstiny pšenice, kukurice ale rovnako aj v odpadkoch. Väčšina amerického etanolu sa vyrába z kukurice. Výroba etanolu je relatívne ľahká aj keď nie úplne bez problémov.

ALTERNATÍVNE MOŽNOSTI NÁHRADY ROPY

Národné laboratórium obnoviteľných zdrojov v Colorade skúma ako zlacnieť výrobu etanolu a využiť ju ako použiteľnú alternatívu benzínu. Podľa posledných analýz by teraz vychádzala na 3,5 dolára za galón. Chcú sa dostať na 2 doláre za galón. Tejto úlohe sa venuje súčasný výskum. Vylepšuje sa fermentácia a ďalšie procesy aby sa čo najviac znížili náklady na výrobu tohto paliva. Pretože etanol vyžaduje veľké náklady na výrobu a naviac znečisťuje životné prostredie, mnoho odborníkov v ňom vidí iba dočasné riešenie palivových problémov. Začína sa javiť ako úplne nevhodný projekt. Musíme dúfať, že sa podarí nájsť iné palivo, než sa celý náš svet zrúti.

Ropa nevydrží večne, a dni automobilov na benzín sú spočítané. Pokiaľ sa chceme vyhnúť katastrofálnemu zrúteniu spoločnosti, podľa niektorých odborníkov by sme mali zamerať na vývoj nových áut. Máme rôzne alternatívy, najobťažnejší problém je, že taká zmena nebude hneď. Jednou z alternatív – vodíkové palivové články poznáme už desiatky rokov. Vodík poháňa rakety i raketoplány. Vyzerá to ako ideálne riešenie. Je výkonný, čistý, je ho dostatok, nemá škodlivé emisie. Väčšina automobiliek investuje do vodíkových článkov, podľa nich budeme mať autá na vodík do 10-20 rokov. Na ich vývoji sa podieľajú výskumníci z národného laboratória obnoviteľných zdrojov v Colorade. Na skúšobnom prototype predvádzajú ako všetko funguje. Na fotovoltaické články dopadá slnečný svit a vyrába elektrinu. Elektrina potom v elektrolyzéri štiepi vodu, teda H2O, na vodík a kyslík a dodáva ich do palivového článku, kde znovu vzniká voda a teplo a tým sa dá poháňať automobil. Je to jednoduché, elegantné ale má to niekoľko háčikov. Za prvé – cena . Prototyp auta s palivovým článkom stojí v súčasnej dobe takmer milión dolárov. A to nie je všetko. Na rozdiel od ropy sa vodík nedá nikde ťažiť a k jeho výrobe potrebujeme energiu. Musíme vodík z niečoho vyrobiť. Väčšina predávaného vodíku dnes pochádza zo zemného plynu. Vodík sa vyrábať i z vody, vyžaduje to však veľa elektrickej energie. Pokiaľ sú teda palivové články hudbou budúcnosti, existujú nejaké rýchlejšie riešenia?

Čím ďalej tým viac odborníkov sa prikláňa k hybridným autám akoby k prekleňovacej fáze. Automobilka Honda uviedla na trh prvý sériovo vyrábaný hybridný automobil INSIDE už v roku 1999. Tieto vozy sú omnoho efektívnejšie. Majú elektromotor i motor na benzín a kolesá poháňajú oba motory striedavo. Hybridné automobily majú omnoho nižšiu spotrebu, než bežné autá, pretože s prepojeným elektromotorom využívajú palivo omnoho efektívnejšie než najlepšie spaľovacie motory. A sú čím ďalej populárnejšie. Počet hybridných áut rastie ale podstatné je, že obmena vozového parku trvá okolo 14 rokov, takže sme teda vlastne iba na začiatku. Naviac sa v súčasnosti kupuje veľký počet terénnych áut, ľudia v nich chcú jazdiť. Tak ale ako rastú ceny benzínu odbyt terénnych áut klesá a hybridné technológie sa ďalej zlepšujú. Ďalším krokom je hybridné auto so zväčšeným akumulátorom. Cez noc sa nabije a vydrží 60 km, teda bežnú cestu do práce a späť, len na elektrinu, bez toho aby spaľoval benzín. Výhodou hybridu s veľkým akumulátorom je, že má dostatočnú kapacitu. Pozornosť sa teraz sústreďuje na vývoj väčších, trvanlivejších akumulátorov s menšou hmotnosťou. Automobily na hybridný pohon, ktoré sa objavili na trhu pred 10 rokmi prežívajú renesanciu. Detroidský výrobca automobilov General Motors v roku 2010 uviedol na trh nový Chevrolet . To všetko sú dobré správy ale zavedením akejkoľvek technológie elektrického pohonu budú sprevádzať nové problémy. Kde vezmeme ďalšiu elektrinu? Najskôr to samozrejme bude z uhlia, pretože to je hlavný zdroj elektriny už dnes. Pokiaľ máme elektráreň spaľujúcu uhlie, vedľajším produktom je bohužiaľ úlet oxidu uhličitého a ďalších látok, včítame ortuti, ktoré vypúšťame do atmosféry a meníme tým celosvetovú

klímu. Riešenie môžu poskytnúť i tu nové technológie. Oxidu uhličitého sa môžeme zbaviť rôznymi cestami. Namiesto vypúšťania oxidu uhličitého do atmosféry ho môžeme vháňať hlboko do zeme do úložísk. Mohlo by to umožniť čistejšie spaľovania uhlia. Čisté spaľovanie uhlia musí byť jedným z pilierov dlhodobej energetickej politiky štátu. Vracia sa i jadrová energia napriek možným rizikám a problémom s jadrovým odpadom, ktorý bude žiariť tisíce rokov. V súčasnosti dodáva jadrová energia pätinu elektrickej energie v USA a má značné výhody. Jadro ako jedna z mála alternatív, ktoré máme, ponúka elektrinu bez emisií oxidu uhličitého a ďalších skleníkových plynov.

Všadeprítomným, čistým zdrojom energie sú slnko a vietor. Technológie využívajúce tieto alternatívne zdroje sa stále ešte vyvíjajú. Technici majú za úlohu kombinovať rôzne metódy výroby slnečných článkov, zvýšiť ich účinnosť a znížiť výrobné náklady. Ešte desiatky rokov potrvá, než budú ďalšie zdroje energie využívané natoľko aby nahradili uhlie a zabezpečili elektrinu pre elektromobily. Musíme hneď zaviesť striktné úsporné opatrenia, aby sme získali viac času a nejaké rezervy energie. Prečo riskovať budúcnosť. Vždy bude lacnejšie a rýchlejšie ušetriť, než skúmať nové zdroje a investovať do ich využitia. Ale úspory vyžadujú drastické zmeny životného štýlu, založeného na spaľovaní ropy a ďalších fosílnych palív. Súčasné množstvo energie nám dáva úžasný životný štandard. A je otázkou čo robiť, aby sme si súčasný štandard udržali. A tou cestou a prostriedkom sú inovácie. Zdražovanie ropy je asi najdôležitejší faktor pre rýchlejšie zavádzanie alternatívnych technológií do praxe. Aké riešenie je najlepšie? Žiadne ideálne riešenie neexistuje, máme skôr celú paletu kombinácií riešení. K nasýteniu trhu robia ropné spoločnosti všetko možné aby našli nové náleziská. Pokiaľ uspejú, získajú pre nás viac času k vývoju alternatívnych zdrojov – než bude neskoro. Každý deň sme vystavený rýchlemu životnému tempu, ktoré nezastavíme.

VÝHĽAD MOŽNOSTÍ ŤAŽBY ROPY V NAJBLIŽŠEJ BUDÚCNOSTI

Čelíme znepokojivému faktu, že ropa už nikdy nebude tak dostupná a lacná ako predtým. Každý deň, keď diskutujeme o poklese ťažby, sme ďalší krok bližšie k priepasti. Keď budeme čakať, pokiaľ nezískame úplnú istotu, že ťažba ropy klesá, bude už neskoro. Geológovia a technici robia všetko čo môžu, aby vyťažili ropu do poslednej kvapky. V posledných desiatich rokoch sa dramaticky zlepšili technológie. Umožňujú nám ťažiť v miestach, kde to predtým bolo nemysliteľné. Ale je to obrovská úloha. Súčasné náleziská ropy sa nachádzajú v hlbokých vrstvách až do hĺbky desiatich km a tie sú až 3 km pod morom. Dostávame sa na úroveň technológií a investícií aké sa využívajú vo vesmírnych programoch.

Južne od Luisiánskeho pobrežia, asi 300 km v Mexickom zálive pracujú geológovia a technici na dosial najodvážnejšom ropnom projekte v dejinách. Devot Energy – ťažobná spoločnosť špecializujúca sa na hľadanie nových ložísk disponuje najmodernejšou technikou na podmorské vrty vo veľkých hĺbkach. Chcú sa dostať k rope v hĺbke vyše 8 km pod morskou hladinou. Snažia sa hľadať a nachádzať nové rezervy ropy pre Spojené štáty, ktoré chcú znížiť závislosť na rope a plynu z dovozu. Stále zostáva dosť nevyužitých ložísk. Každý skúšobný vrt okolo stojí 100 mil. USD. Ide o nesmierne ťažkú, riskantnú a drahú prácu. Príprava ťažby v tejto lokalite bude trvať ďalších 6 rokov a bude stáť enormných 6 mld. USD. Technici a seizmológovia spoločnosti veria, že tunajšie ropné rezervy môžu predstavovať až 15 mld. barelov.

Iným zaujímavým zdrojom sú ropné piesky alebo skôr dechtové piesky. Zmes piesku, ílu, vody a ťažkých ropných frakcií. Veľké rezervy ropných pieskov sa nachádzajú v kanadskej

Alberte. Ropa tu netryská zo zeme, vozí sa v automobiloch. Je to obrovská povrchová baňa, kde sa piesok vyťaží, zohreje vo vode, odoberie sa ropa a vráti sa piesok späť.

Množstvo takejto ropy a jej doprava do Spojených štátov už predstihla dovoz ropy zo Saudskej Arábie ale tento zdroj ropy má iné nevýhody. Ťažko sa ťaží, je to špinavá a drahá metóda, ničiaca životné prostredie. Nič však nie je zadarmo.

Iný významný producent Venezuela, vlastní rozsiahle zásoby ťažkej ropy. Denne vyváža asi 2 a štvrť mil. barelov. I keď ide o ropu horšej kvality ako z Blízkeho východu. Táto ropa nie je taká zaujímavá, nie je tak vhodná k rafinácii a ďalšiemu využitiu ale Venezuelské ropné rezervy možno dosahujú stovky mil. barelov. Ťažká ropa vyžaduje zložitejšiu rafináciu ako ľahká ropa z Blízkeho východu ale kvôli rastúcemu dopytu začína byť i venezuelská ropa finančne zaujímavá. Geológovia sa snažia nájsť ropu všade. Ich záujem sa obracia i k potenciálu ropných bridlíc. Je to známe už od začiatku 20. storočia ale ani bridlice netečú, musia sa separovať z pevnej skaly. V bridliciach je zárodočná ropa, je to organický materiál v skale, ktorý neprešiel takou teplotou a tlakom aby z nej vznikla ropa. Rozsiahle ložiská ropných bridlíc sú v Colorade. Je tam viac ropy vo forme ropných bridlíc, než koľko je ropy v Saudskej Arábii. Oproti klasickej rope sa bridlice väčšinou spracovávajú na mieste. V súčasnosti sa testuje metóda, keď sa do vrstvy bridlíc vháňa zohriaty oxid uhličitý. Vzniká kvapalná ropa a tá sa potom odčerpáva. Táto metóda má ale svoje nevýhody. Nesmierne to poškodzuje životné prostredie, je to veľmi drahé a na výrobu ropy sa spotrebuje viac energie, než sa potom z ropy získa. Ak majú mať ropné bridlice budúcnosť, to sa ešte ukáže.

Ďalším potencionálnym zdrojom paliva je uhlie. Potrebnú technológiu vyvinulo nacistické Nemecko počas druhej svetovej vojny v zúfalej snahe získať náhradu benzínu.. Nemci počas druhej svetovej vojny tankovali do lietadiel letecký benzín vyrábaný z hnedého uhlia. Je to dávno známa technológia a uhlia je v súčasnosti na svete zatiaľ dostatok. USA sú uhoľná Saudská Arábia a majú technológiu, ktorá vie z toho uhlia vyrobiť kvalitnú ropu.

Konverzia uhlia na palivá je však tiež iba dočasné riešenie. Je drahá znečisťuje životné prostredie a naviac vymeníme jedno fosílne palivo za druhé. Prechod na akýkoľvek z týchto zdrojov budú sprevádzať vysoké náklady a neznáme riziká ale nemusíme mať na výber. Na skutočne bezproblémový a hladký priebeh je však už neskoro, inými slovami potrebné zmeny, prechod od súčasnej spoločnosti k trvalo udržateľnej spoločnosti sa už nezaobíde bez obetí. Bude to bolieť. Ale ak sa tejto bolesti budeme vyhýbať, analytici sa obávajú, že naša nečinnosť vyústi do vojen o ropu.

VÝHĽAD DO BUDÚCNOSTI

Dopyt po rope prevyšuje ponuku a dominový efekt by nás mohol zaviesť do bodu bez návratu. Začne spoločenská a hospodárska kríza a bude čím ďalej horšie. Nik nemá žiadnu použiteľnú alternatívu. Jedinou akoby alternatívou je globálna recesia, horšia ako veľká hospodárska kríza 30-tych rokov minulého storočia. Vojny, hlad, mor a smrť. Nasledujúci scenár vychádzajúci z predpovedí skupiny analytikov sa už čoskoro môže premeniť v realitu.

V Číne, Indii a ďalších rozvojových krajinách vyrastie stredná trieda, domáhajúca sa automobilov. Svetový dopyt po rope vzrastie v krátkej dobe z 86 mil. barelov ropy denne na 100 mil. Ťažobné spoločnosti ale nebudú stačiť toľko ropy denne vyťažiť. Prepuknú prvé spory. Štáty sa začnú bojovať o stále vzácnejšiu surovinu. Pri napätí medzi ponukou a dopytom stačí jediná pohroma živelná alebo človekom zavinená aby došlo

k nemysliteľnému. Môžeme sa obávať napríklad i opakovania „11.septembra“ v Saudskej Arábii. Saudský prístav je najväčší ropný terminál v Perskom zálive. Na tankery sa tu prečerpá denne 10 mil. barelov ropy denne. Je to polovica dennej spotreby ropy v Spojených štátoch. Keby napríklad teroristi poškodili tento terminál alebo iný veľký ropný terminál, malo by to desivé následky. I za bežnej prevádzky sú tieto termináli mimoriadne rizikové. Ropa ľahko vybuchuje a horí. Keď by došlo k útoku na terminál bolo by asi nutné ho úplne zatvoriť. V tom prípade ale poklesne vývoz ropy o milióny barelov denne a svetovú ekonomiku rýchle postihne kríza.

Desiatky miliónov ľudí uviazne na predmestiach a bez hromadnej dopravy sa nedostanú do práce. Kvôli drahej rope zdražie i poľnohospodárska výroba. Náklady na dopravu zviazané s cenou palív dramaticky stúpnu. Tým zdražia potraviny. Keď sa vám spoja rýchle stúpajúce ceny energií a potravín potom je príchod hospodárskej krízy „prakticky zaručený“. V priebehu prvej zimy dôjde k výpadkom elektriny, prudko stúpnu ceny vykurovacích olejov. Mnoho ľudí sa vráti späť k spaľovaniu dreva. Nebo zahalí šedý dym. Kto nezíska žiadne palivo – zomrie.

Na rope závisia takmer všetky výrobky, či pri výrobe alebo doprave, preto veľmi rýchle porastú životné náklady. Pribudnú choroby, hlad a zločinnosť. Ceny palív stúpnu tak vysoko, že väčšina výrobcov ani spotrebiteľov si ich nebude môcť dovoliť. Začnú krachovať i tie najväčšie firmy. Ekonomický prepad sa ešte prehĺbi, kríza prepukne naplno. Mali by sme čím ďalej tým viac problémov s nezamestnanosťou, ľudia by strácali strechu nad hlavou, pretože nebudú mať na hypotéku. Burzy sa zrútia, znovu sa bude stáť na prídely. Milióny ľudí prídu o svoje domovy. Inflácia dosiahne takých výšin, že peniaze stratia hodnotu. Štát bude musieť riešiť problém, čo s ľuďmi, ktorí nemajú kam ísť, nemajú prácu. V uliciach začnú nepokoje. Hospodárstvo skolabuje, rozšíri sa čierny trh. Priekupníkov budú chrániť nové gangy. Spoločnosť bude stáť nad priepasťou. Keď ľudia stratia kontakt z širšou funkčnou spoločnosťou, začnú hľadať obživu akokoľvek to pôjde. Ulice ovládnu motorky upravené na spaľovanie etanolu z destilačného kotla na dvore domu. Bude sa to podobať svetu z vedeckofantastických filmov. Ľudia budú hľadať vlastnú stratégiu prežitia. Aby vyriešili zúfalú situáciu, začnú štáty chystať ozbrojené akcie. Ako Čína, tak i USA prehlásili, že sa nenechajú odstaviť od svetových zásob ropy, pretože sú nevyhnutné pre ich ekonomiku. Vojny sa už viedli už i pre menej. Pokiaľ vtrhnú na Blízky východ cudzinci, aby získali ropu, môžu čeliť jadrovým zdraniam, ktoré si krajiny ťažiace ropu obstarali na obranu svojich posledných zásob ropy.

ZÁVER

Ropa je základ každej ekonomiky a štáty o ňu budú bojovať. Bude to najľahšie riešenie. Spoločnosť bude v koncoch. Je táto katastrofa nevyhnutná? Podľa niektorých odborníkov, máme ešte stále čas blížiacej sa ropnej krízy vyhnúť. Máme však na to veľmi krátku dobu, tak 10 – 15 rokov, možno i menej, aby sme zabránili kolapsu spoločnosti. Musíme uplatniť alternatívne riešenie a globálne ho koordinovať.

Každý jednotlivec môže niečo zmeniť a úspory energie sú minimálne polovičkou riešenia pre budúcnosť. V podstate musíme dospieť, uvedomiť si, aké náš čakajú prekážky, čo musíme zmeniť, čo musíme obetovať. Ale je to lepšie než vojny. Všetko čo pocítime na peňaženke bolí. Ale je to vždy lepšie ako prísť o niekoho blízkeho, oveľa lepšie.

Príspevok nadväzuje na riešenie úloh výskumného projektu grantovej úlohy VEGA 319, č. projektu 1/07/87/11 pod názvom „Možnosti účasti malých a stredných podnikov na diverzifikácii energetickej infraštruktúry“.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. America and Brasil Intersect on Ethanol [online] [cit. 2012-03-03]. Dostupné na internete: http://www. renewableenergyaccess.com/rea/newa/story/id44896
2. Bédi, E. : Alternatívne palivá v doprave [online]. Bratislava: Fond pre alternatívne energie – SZOPK, 1999. 83 s. [cit. 2012-06-21]. Dostupné na internete: http://www.inforse.dk/europe/fae/publikacie.html
3. Bédi, E.: Obnoviteľné zdroje energie [online]. Bratislava: Fond pre alternatívne energie – SZOPK, 2001 145 s. [cit. 2012-02-21]. Dostupné na internete: http://www.inforse.dk/europe/fae/publik/oez.pdf
4. Bodonská, L. – Repaská, P.: Potenciál využívania obnoviteľných zdrojov energie a štátna podpora zo strany Slovenskej republiky. In Acta Montanistica Slovaca [online]. 2007, roč. 12, č.2, s. 241-244 [cit. 2012-06-20]. Dostupné na internete: http://actamont.tuke.sk/pdf/2007/s2/1bodonska.pdf ISSN 1335-1788.
5. European Solar Thermal Industry Federation (ESTIF) – www.estif.org.
6. Koncepcia využívania obnoviteľných zdrojov energie, Vláda SR, Bratislava 2004
7. Obnoviteľné zdroje energie [online]. [cit. 2011-12-15]. Dostupné na internete: http:/www.seas.sk/encyklopedia/obnovitelne-zdroje-energie
8. United Nations Environment Programme and New Energy Finance Ltd. (2007). Global Trends in Sustainable ERnergy Investment 2007: Analysis of Trends and Issues in the Financing of Renewable Energy and Energy Efficiency in OECD and Developing Countries. [online] [cit. 2011-12-11]Dostupné na internete: http://sefi.unep.org/fileadmin/media/sefi/docs/publications/SEFI_Investment_Report_2007.pdf
9. Server Energy Information Administration: http://www.eia.doe.gov/
10. Šenitková, I. – Eštoková, A.: Zdroje energie a enviromentálna záťaž. In Acta Montanistica Slovaca [online].2002, roč. 7, č.4, s. 257-260. [cit. 2012-06-21]. Dostupné na internete: http://actamont.tuke.sk/pdf/2002/n4/11senitkovaestokova.pdf . ISSN 1335-1788.
11. Šumšalová, A.: Obnoviteľné zdroje energie – alternatíva alebo nutnosť? Galanta: Regionálna rozvojová agentúra, 2008. 11s.
12. Vošoust, S.: Alternatívne zdroje energie – potrebujeme ich? [online]. [cit. 2012-06-06]. Dostupné na internete: < http://www.irps.sk/index.php?page=alternatívne-zdroje-energie---potrebujeme-ich>.

IMPLEMENTÁCIA PROCESNÉHO RIADENIA

IMPLEMENTATION OF PROCESS MANAGEMENT

Pavol Oško[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Process, process management, improvement, customer

JEL Klasifikácia: M

ABSTRACT

Process management presents complex managerial approach that nowadays represents inherent part of business implementation. Basic direction of process managed companies is to focus on customer demands. The satisfaction of demands of internal and external customers means not only way to fulfill main goal of business – making profit but what is more also gaining stable position on supplier – buyer markets.

However process management doesn't guarantee the success of business entity. Processes need to be persistently improved. Therefore the goal of this article is in addition to define process management also describe the most used methods for improving processes in company.

ÚVOD

Odborníci v oblasti manažmentu tvrdia, že až 90% problémov v organizácii je spôsobených zlým riadením. Vedúci pracovníci rozhodujúcim spôsobom ovplyvňujú efektívnosť, kvalitu i hospodárnosť a celkovú úspešnosť v každej organizácii.

Na spoločnosti vplýva mnoho externých faktorov. Predovšetkým globalizácia, znižovanie nákladov, tlak na skracovanie času podnikových činností a nové požiadavky zákazníkov, predstavujú pre organizácie výzvy. Miera ich naplnenia predurčuje postavenie spoločnosti v konkurenčnom boji. Riadenie založené na procesnom prístupe a metódy, ktoré sú s ním spojené, zefektívňujú podnikové činnosti, a tým vytvárajú predpoklady na splnenie hlavného cieľa fungovania podnikov, ktorým je tvorba zisku.

CHARAKTERISTIKA PROCESU

Každodenný život je charakterizovaný pravidelne sa opakujúcimi rituálmi. Mnohí si varíme rannú kávu, či čaj a pri uskutočňovaní tejto činnosti spravidla dodržiavame osvedčený postup. Ten však nie je dokonalý a vždy ho môžeme vylepšiť, napr. kúpou výkonnejšej kanvice, ktorá nám prinesie úsporu času a zároveň aj finančných nákladov. Úsporu môžeme využiť na nákup kvalitnejších zdrojov, čím dosiahneme zvýšenie kvality nápoja a vyššiu spokojnosť rodinného príslušníka, ako nášho zákazníka.

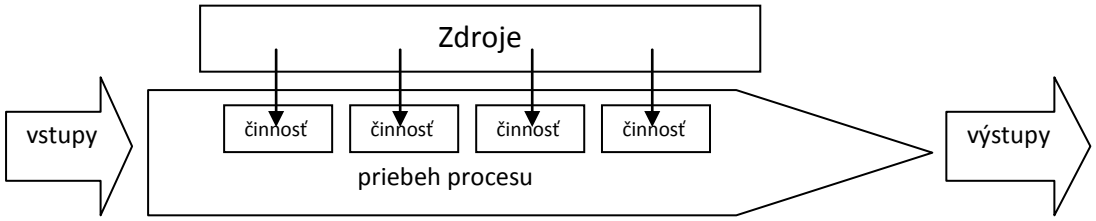
[1] Ing. Pavol Oško, palo.osko@gmail.com, prof. Ing. Michal Leščišin, DrSc., Katedra manažmentu výroby a logistiky

Žijeme teda vo svete procesov, ktoré môžu byť systémové aj nesystémové. Aby procesy boli systémové, aby sa vzájomne doplňovali a tak vytvárali synergický efekt, musíme procesy riadiť. K ich efektívnemu riadeniu nám slúži procesný prístup. Základným predpokladom filozofie procesného prístupu je definovaný, štruktúrovaný, zdrojmi a vstupmi zabezpečený, merateľný proces. Ten je vykonávaný pre konkrétneho zákazníka a jeho vlastník je jednoznačne stanovený.

Autori Hammer, M. a Champy, J. definujú proces ako *„súbor činností, ktorý vyžaduje jeden alebo viac druhov vstupov a tvorí výstup, ktorý má pre zákazníka hodnotu.“* Proces charakterizujeme pojmami:[2]

- *Cieľ procesu* – k čomu proces smeruje. Cieľ musí prispievať k naplneniu cieľa a poslania organizácie ako celku.
- *Vlastník procesu* – osoba zodpovedná za dosahovanie cieľov procesu, jeho fungovanie, monitorovanie výkonnosti, systematické zlepšovanie a riešenie problémov v priebehu procesu.
- *Zákazník procesu* – subjekt, ktorému sú výsledky procesu určené. Interný zákazník – organizačná zložka vo vnútri organizácie, externý zákazník – zákazník, pre ktorého je určený výsledný produkt a služba a ktorý získa za patričnú protihodnotu.
- *Vstupy* – predstavujú faktory, ktoré sú získavané z výstupov predchádzajúcich procesov alebo od dodávateľov.
- *Výstupy* – výsledok procesu, ktorý je poskytnutý internému alebo externému zákazníkovi. V prípade interných zákazníkov, musí byť výstup z predchádzajúceho procesu zhodný so vstupom do procesu nasledujúceho.
- *Činnosti* – ucelený sled pracovných úloh, vykonávaných v rámci jednej organizačnej jednotky.
- *Zdroje* – využívajú sa na premenu vstupov na výstupy. Zdrojom je materiál, technológie, finančné prostriedky, ľudské zdroje, informácie, čas.

Obr.1: Schéma procesu



Zdroj: GRASSEROVÁ, M. a kol. Procesní řízení. Brno: Computer Press, 2008. 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7. s. 7

[2] *GRASSEROVÁ, M. a kol. Procesní řízení. Brno: Computer Press, 2008. 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.* s.9

Pre získanie prehľadu o procesoch z hľadiska pridávania hodnoty pre externého zákazníka a vo vzťahu k poslaniu organizácie, členíme procesy podľa kritéria dôležitosti a účelu na tri základné skupiny:[3]

- *Hlavné procesy* – v podobe výrobku alebo služby vytvárajú hodnotu pre externého zákazníka; priamo prispievajú k naplneniu poslania organizácie.
- *Riadiace procesy* – manažérske procesy; vytvárajú podmienky pre fungovanie ostatných procesov tým, že zabezpečujú fungovanie organizácie.
- *Podporné procesy* – zabezpečujú podmienky pre fungovanie ostatných procesov tým, že im poskytujú produkty. Nie sú súčasťou hlavných procesov.

OD FUNKČNÉHO RIADENIA K PROCESNÉMU

Funkčné riadenie

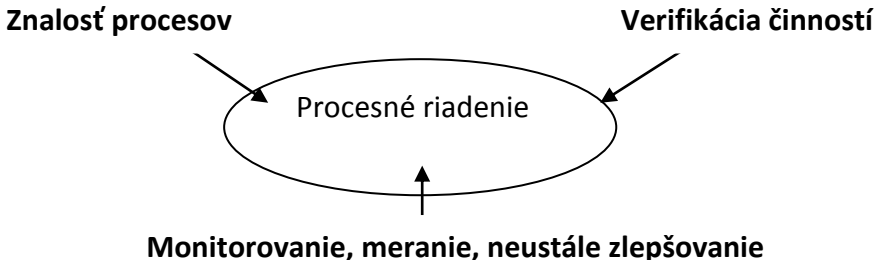
Pojem funkčné riadenie a jeho základná filozofia boli prvýkrát popísané Adamom Smithom v roku 1776. Filozofiu funkčného prístupu popisuje v rozložení práce na najjednoduchšie úkony tak, aby boli jednoducho uskutočniteľné i nekvalifikovanou pracovnou silou. Hlavným znakom je teda delenie práce medzi funkčné jednotky, ktoré sú vytvorené na základe ich zručností, ktoré môžu byť obmedzené na jednoduché činnosti. Tieto činnosti sú združované do funkčných celkov, ktoré musia byť koordinované a kontrolované. Dôsledkom je množstvo riadiacich a kontrolných pracovníkov, ktorí nepridávajú hodnotu produktu. Pracovníci sú lojálni skôr k funkčnému celku ako k celej organizácii. To mnohokrát vyvoláva duplicitu činností a vedie k nejednoznačnému priradeniu kompetencií, predovšetkým z hľadiska kompetentnosti za výsledok.

Procesné riadenie

Jeho základnou charakteristikou je schopnosť reakcie na rozdielne požiadavky zákazníkov a ich následné plnenie. Cieľom procesného riadenia je rozvíjanie a optimalizovanie chodu organizácie, ktorá efektívne, účelne a hospodárne reaguje na požiadavky zákazníka. Procesný prístup taktiež predpokladá nasadenie metód v pracovných postupoch, ktoré vedú k vyššej účinnosti pri realizácii činností v priebehu procesu.

Na procesnom prístupe je založených mnoho metód, ktoré slúžia k zvyšovaniu výkonnosti a úspešnosti organizácie. Medzi najznámejšie patrí: Demingov cyklus – PDCA, ISO normy radu 9000, Balanced Scorecard, Model EFQM, Model CAF.

Obr.2: Oblasti základných princípov procesného riadenia



Zdroj: vlastné spracovanie

[3] MATEIDES, A. *Manažérstvo kvality: história, koncepty, metódy*. Bratislava : EPOS, 2006. 751 s. ISBN 80-8057-656-4.

Na zabezpečenie a celistvé fungovanie procesného riadenia je potrebné dodržať desať princípov procesného riadenia, ktoré špecifikujú jeho základné princípy, znázornené na obrázku č.1:[4]

1. Integrácia a kompresia činností
2. Delinearizácia prác
3. Najvhodnejšie miesto pre prácu
4. Uplatnenie tímovej práce
5. Procesné zameranie motivácie
6. Zodpovednosť za proces
7. Variantné poňatie procesu
8. Samoriadenie, samokontrola, samoorganizácia
9. Pružná autonómia procesných tímov
10. Znalostná a informačná bezbariérovosť

Porovnanie funkčného a procesného prístupu k riadeniu

Na rozdiel od funkčného prístupu, je procesný orientovaný nielen na výsledok práce, ale aj na postup jeho dosiahnutia. Pri procesnom prístupe dochádza k zlepšeniu formou optimalizácie a zjednodušenia celého toku práce.

Z nasledujúcej tabuľky sú zrejmé základné rozdiely funkčného a procesného riadenia predovšetkým z hľadiska spôsobu dosiahnutia výsledkov práce a zodpovednosti za tieto výsledky.

Tab.1: Porovnanie funkčného a procesného prístupu k riadeniu

Funkčný prístup	**Procesný prístup**
Lokálna orientácia pracovníkov	Globálna orientácia prostredníctvom procesov
Problém transformácie strategických cieľov na ukazatele	Prepojenie strategických cieľov a ukazateľov procesov. (Vystihuje charakteristika: Myslite globálne, jednajte lokálne.)
Orientácia na externého zákazníka. Pracovníci nepoznajú zmysel a prepojenie na interných zákazníkov a dodávateľov – minimálna súčinnosť s inými činnosťami.	Existencia interných a externých zákazníkov. Pracovníci vedia aké vstupy využívajú pre vykonávané činnosti, od koho ich preberajú, aké výstupy a komu ich poskytujú k realizácii nadväzujúcich činností – súčinnosť s inými činnosťami.
Problematické definovanie zodpovednosti za výsledok procesu a tvorby hodnoty pre zákazníka.	Zodpovednosť a tvorba hodnoty pre zákazníka je určovaná podľa procesov.
Komunikácia cez „vrstvy“ organizačnej štruktúry.	Komunikácia v rámci priebehu procesu.
Problematické priradenie nákladov k činnostiam.	Priame priradenie nákladov k činnostiam.
Rozhodnutia sú ovplyvňované potrebami činností (funkcií).	Rozhodnutia sú ovplyvňované potrebami procesov a zákazníkov.
Meranie činnosti je izolované od kontextu ostatných činností.	Meranie činnosti zohľadňuje jej požadovaný prínos a výkon v rámci procesu ako celku.
Informácie nie sú medzi činnosťami pravidelne zdieľané.	Informácie sú predmetom spoločného záujmu a sú bežne zdieľané.

[4] *GRASSEROVÁ, M. a kol. Procesní řízení. Brno: Computer Press, 2008. 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.* s.43

Pracovníci sú odmeňovaní podľa ich prispenia k danej činnosti.	Pracovníci sú odmeňovaní podľa ich prispenia k výkonnosti procesu, respektíve organizácie ako celku.
Účasť zamestnancov na riešení problémov je nulová alebo obmedzená na nimi vykonávanú činnosť.	Podstatné problémy sú pravidelne riešené tímami zloženými naprieč činnosťami (v rámci procesu) zo všetkých úrovní organizácie.

Zdroj: GRASSEROVÁ, M. a kol. Procesní řízení. Brno: Computer Press, 2008. 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7. S.46

Orientácia procesného riadenia na požiadavky zákazníka

Pri pohľade na podnik si môžeme položiť niekoľko otázok, ktorých zodpovedanie nám umožní lepšie pochopiť poslanie a ciele podniku. Sformulujme otázky:

- *Čo podnik robí?*
- *Ako to podnik robí?*
- *Prečo to podnik robí?*

Ak v odpovediach zohľadníme faktor zákazníkov, tak odpoveď na prvú sa bude týkať procesného a organizačného usporiadania podniku. Máme na zreteli predovšetkým interných zákazníkov, ktorí výstupy z jedného procesu, využívajú ako vstupy do procesu nasledujúceho. Odpoveď na druhú otázku vystihneme jedným slovom – kvalitne. Kvalita produkcie je totiž už niekoľko rokov významným faktorom v konkurenčnom boji o zákazníka. Vyrábané produkty a poskytované služby nemajú požiadavky zákazníkov uspokojovať, musia ich prevyšovať a vytvárať nové potreby. Na tretiu otázku odpovedáme z hľadiska cieľov podniku. Prvotný a najdôležitejší cieľ všetkých spoločností, pôsobiacich v podmienkach trhovej ekonomiky, je jednoznačne zisk. Ten vytvárame, ak naše produkty, či služby sú kupované zákazníkmi, pre ktorých sú určené. Tu majú výhodu podniky vytvárajúce potreby, ktoré zákazníci v súčasnosti nepociťujú.

Zákaznícka orientácia je hlavným princípom modelu riadenia podniku aj pri holistickom prístupe. Vyžaduje si potrebu informácií o zákazníckych skupinách. Mimoriadnu dôležitosť nadobúdajú činnosti, ktoré sa vykonávajú na rozhraní vzťahu podnik – zákazníci. Podstatou prístupu sú oblasti riadenia pristupujúce k podniku ako systému, ktorý intenzívne komunikuje so svojim okolím s využitím riadiacich metód.

Tab.2: Podstatné oblasti riadenia pri holistickom prístupe

Dodávatelia	Podnik	Zákazníci
SCM – Supply Chain Management – riadenie dodávateľsko/odberateľských vzťahov	ERM – Enterprise resource Management – riadenie podnikových zdrojov EIM – Enterprise Information Management – riadenie podnikových informácií	CRM – Costumer Relationship Management – riadenie vzťahov so zákazníkmi

Zdroj: http://www.krajciova.sk/_dokumenty/clanky/c5_zakaznickeprocesy.pdf

Príklady zákazníckych podnikových procesov v rozličných typoch spoločností:
Komerčná banka – prirodzená existencia individuálneho zákazníckeho účtu predpokladá one-to-one obchodný vzťah. K zákazníckym procesom patria: obsluha zákazníka pri okienku,

obsluha zákazníka pri bankomate, platobnom termináli, homebanking, internetbanking, marketing, tvorba produktov, sieť pobočiek.
Maloobchodný podnik – starostlivosť o zákazníka v predajni, vybavenie reklamácie, obsluha za pultom, donáška do domu, marketingová komunikácia so zákazníkom, spracovanie pohľadávok a nerealizovaných platieb, získanie a udržanie člena vernostného systému.
Odvetvie verejných služieb – príklady obchodných zákazníckych procesov Front Office podniku verejných služieb (rozvod elektrickej energie, plynárenský priemysel, telekomunikácie): prihlásenie/ukončenie odberu, vytvorenie vstupných údajov pre miesto spotreby, zriadenie prípojky, spracovanie pohľadávok, reklamácie, informácie o službách, zákaznícke a call centrá.

ZAVÁDZANIE PROCESNÉHO RIADENIA ORGANIZÁCIE

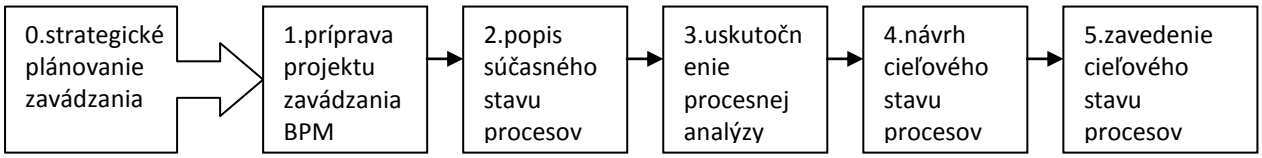
Pre zavedenie procesného riadenia sa organizácie rozhodnú vtedy, keď považujú prínosy procesného riadenia za prínosné na základe vlastného presvedčenia alebo je k zavedeniu donútená vplyvom a vývojom vonkajšieho prostredia, predovšetkým odberateľmi.

Zavedenie procesného riadenia do organizácie je možné previesť dvomi základnými spôsobmi:

- Reinžiniering procesov organizácie BPR (Business Process Reengineering) – neberie do úvahy aktuálny stav procesov, buduje nové procesy.
- Optimalizácia procesov organizácie BPO (Business Process Optimalization) – zlepšuje súčasný stav procesov.

Projekt zavádzania procesného riadenia prostredníctvom BPO môžeme rozdeliť do piatich základných fáz znázornených na obrázku.

Obr.3: Fázy projektu zavádzania procesného riadenia v organizácií



Zdroj: GRASSEROVÁ, M. a kol. Procesní řízení. Brno: Computer Press, 2008. 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7. s.49

Strategické plánovanie zavádzania procesného riadenia

Strategické plánovanie v zmysle zavádzania procesného riadenia obsahuje dlhodobé ciele a požiadavky vyjadrené v rámci potrieb zákazníka danej organizácie v kontexte s poslaním organizácie. Cieľom tejto fázy je definovať víziu procesného riadenia.

Môžeme ho vymedziť piatimi základnými činnosťami:

1. Definovanie alebo potvrdenie poslania organizácie
   Pri tvorbe poslania organizácie, od ktorého sa odvíja charakteristika a vplyv procesného riadenia pre spoločnosť nám môže uľahčiť prácu formulár, ktorý bude obsahovať body:
   - Existujeme pretože – opis primárneho účelu organizácie, uspokojované potreby alebo riešenie problému
   - Existujeme pre – kto sú naši primárni zákazníci
   - Existujeme preto, aby – aké kľúčové služby ponúkame

- Existujeme, aby – opis dlhodobých výsledkov podmieňujúcich úspech

2. Stanovenie vízie procesného riadenia pre organizáciu
   Vízia zmeny, ktorú dosiahneme zavedením a využívaním procesného riadenia spoločnosti musí byť vhodne formulovaná. Pomáha riadiť, regulovať a motivovať zamestnancov
3. Analýza východísk
   Činnosť zameraná na získavanie informácií o zákazníkoch, ktorým výrobky a služby poskytujeme. Taktiež zisťujeme, do akej miery sú spokojní s poskytovanými službami.
4. Stanovenie kritických faktorov úspechu zmeny
   Odpovedáme na otázku: V čom musíme byť určite úspešní, aby sme dosiahli víziu zmeny pri implementácií procesného riadenia a splnili poslanie?
5. Zabezpečenie podpory vzdelávania a využívania procesného riadenia zo strany manažmentu
   Vrcholové vedenie organizácie je rozhodujúcim organizačným stupňom, od ktorého závisí, či bude projekt prechodu na procesné riadenie, ako aj jeho následné uplatňovanie úspešné. Taktiež sa vyžaduje aktívna spolupráca manažmentu pri zavádzaní procesného riadenia. Predovšetkým pri identifikovaní hlavných procesov a menovaní vlastníkov procesov.

Príprava projektu zavádzania procesného riadenia

V tejto fáze sa musíme zamerať na zabezpečenie kritických faktorov úspechu projektu implementácie procesného riadenia, ktorými sú:[5]

- Aktívna podpora vrcholového vedenia
- Dôkladná príprava naplánovania projektu
- Aktívny prístup pracovníkov
- Tímová práca a náležitá komunikácia na všetkých úrovniach riadenia

Popis súčasného stavu procesov

Účelom tejto fázy je zistiť, aké procesy v organizácii prebiehajú, kto je zodpovedný za samotné procesy a dosiahnutý výstup. Pri popise využívame metódu modelovania procesov. Model charakterizujeme ako „štruktúrovaný popis reality v grafickom znázornení s využitím symbolických prvkov a s dôrazom na jednoznačnosť a prehľadnosť.“[6] Procesným modelovaním vytvárame model organizácie, či jej časti. Model predstavuje štruktúrne usporiadané informácie o procesoch, zdrojoch, výstupoch, dokumentácii.

Pri modelovaní procesov sa využíva rad sofvérových nástrojov ako napríklad produkty ARIS, Process Performance Manager, QPR, Arianit. Mnohé z nich môžeme využiť aj pri meraní výkonnosti procesov.

Pri procesnom modelovaní sa riadime niekoľkými princípmi. Základným je postup modelovania procesov zhora nadol. Pri ňom začíname identifikáciou oblastí procesov. Bez ohľadu na to, do akej kategórie procesov (hlavné, podporné, riadiace) spadá, na nižších úrovniach sa člení do skupín procesov. Každá skupina sa následne člení na jednotlivé procesy. Zložité procesy môžeme členiť na subprocesy. Najnižšiu úroveň rozkladu procesov tvoria činnosti. Tie sa viažu na subprocesy, resp. v prípadoch, kedy sa proces nedelí na subprocesy, tak je činnosť spätá s procesom.

Pri detailnom popisovaní procesov si najskôr určíme, ktoré procesy sa budú popisovať úplne. Taktiež musíme zodpovedať otázku, ako podrobne má význam procesy popisovať.

[5] http://www.krajciova.sk/_dokumenty/clanky/pp_neo.pdf
[6] *GRASSEROVÁ, M. a kol. Procesní řízení. Brno: Computer Press, 2008. 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.* s.59

Podrobný popis uskutočníme pri procesoch, ktoré sa často opakujú, resp. pri ktorých bude mať chyba vážne následky na organizáciu.

Pri samotnom popise priebehu procesov postupujeme nasledovne:

- Určíme udalosť, ktorá spúšťa daný proces
- Popíšeme činnosť, ktorá nasleduje po udalosti
- Definujeme výstupnú udalosť, ktorou je činnosť ukončená
- Vyjadríme vzťahy medzi udalosťami
- Stanovíme rozhranie procesu

Uskutočnenie procesnej analýzy

Zmyslom procesnej analýzy je nájsť v procesoch nedostatky a navrhnúť možnosti ich zlepšenia. Uskutočniť ju môžeme iba v prípade, že sme procesy reálne a zrozumiteľne namodelovali.

Procesná analýza sa zvyčajne vykonáva v nasledujúcom poradí úkonov:[7]

a. Identifikácia hlavných procesov prebiehajúcich v organizácii.
b. Analýza organizácie z pohľadu súčasnej organizačnej štruktúry, ktorej cieľom je identifikácia najdôležitejších činností a aktivít patriacich do jednotlivých procesov.
c. K procesom a podprocesom prebiehajúcich v organizácii sa priradia identifikované aktivity - vznikne takzvaný procesný model organizácie.
d. V závislosti od toho, ktorá z uvedených oblastí riadenia je definovaná ako cieľ projektu, sa k jednotlivým aktivitám a tým aj procesom a podprocesom priraďujú potrebné zdroje, ktoré umožňujú jej reálny výkon v podmienkach organizácie.
e. Okrem zdrojov umožňujúcich výkon každej analyzovanej aktivity sa v tomto kroku k jednotlivým aktivitám priraďujú hmotné, finančné alebo informačné vstupy, ktoré sú potrebné pre vznik výstupov z danej aktivity.
f. Po podrobnom opísaní celej organizácie nasleduje záverečná fáza riešenia projektu procesnej analýzy, ktorá sa znovu mení podľa toho, čo je cieľom projektu.
   Cieľom projektu môže byť napríklad:
   - definovanie novej organizačnej štruktúry a celkového systému riadenia podľa výsledkov procesnej analýzy
   - úspora nákladov pri výkone jednotlivých aktivít, podprocesov a procesov
   - odstránenie stratových časov pri výkone procesov
   - odčlenenie niektorých vybraných procesov mimo súčasnej organizácie
   - určenie ukazovateľov výkonnosti pre jednotlivé aktivity na riadenie procesov a podporu strategického smerovania podniku
   - podpora implementácie podnikových informačných systémov.

Návrh cieľového stavu procesov a zmien

Fáza sa vzťahuje k definovaniu optimalizovanej štruktúry procesov, produktov procesov, vytvorenie podrobného popisu optimalizovaných procesov, definovanie merateľných cieľov procesov a spôsobov ich meraní. Návrhy optimalizovaných procesov charakterizuje jednoznačné stanovenie zodpovednosti a jasné definovanie vstupov a výstupov. Cieľové procesy umožňujú zavádzanie štandardov. Zároveň z nich vypracujeme novú štruktúru organizácie, v ktorej sú zahrnuté cieľové zmeny oproti pôvodnej štruktúre, a taktiež podrobný popis nových procesov.

[7] http://www.centire.com/aktuality/centire-news/media-archiv/procesna-analyza-protezuje-proces-pred-zaujmami-existujucej-organizacnej-struktury/

Príprava a zavedenie cieľového stavu procesov

Implementácia cieľového stavu procesov zahrňuje prípravu, ktorá sa vzťahuje na prípravu dokumentácie, konkretizáciu stratégie, v rámci ktorej definujeme ukazovatele výkonnosti. Ďalej je nevyhnutné pripraviť procesy na ich následné meranie a monitorovanie. Zároveň nesmieme opomenúť prípravu motivačného systému.

V rámci fázy zavádzania je žiaduce nájsť odpovede na nasledujúce otázky:

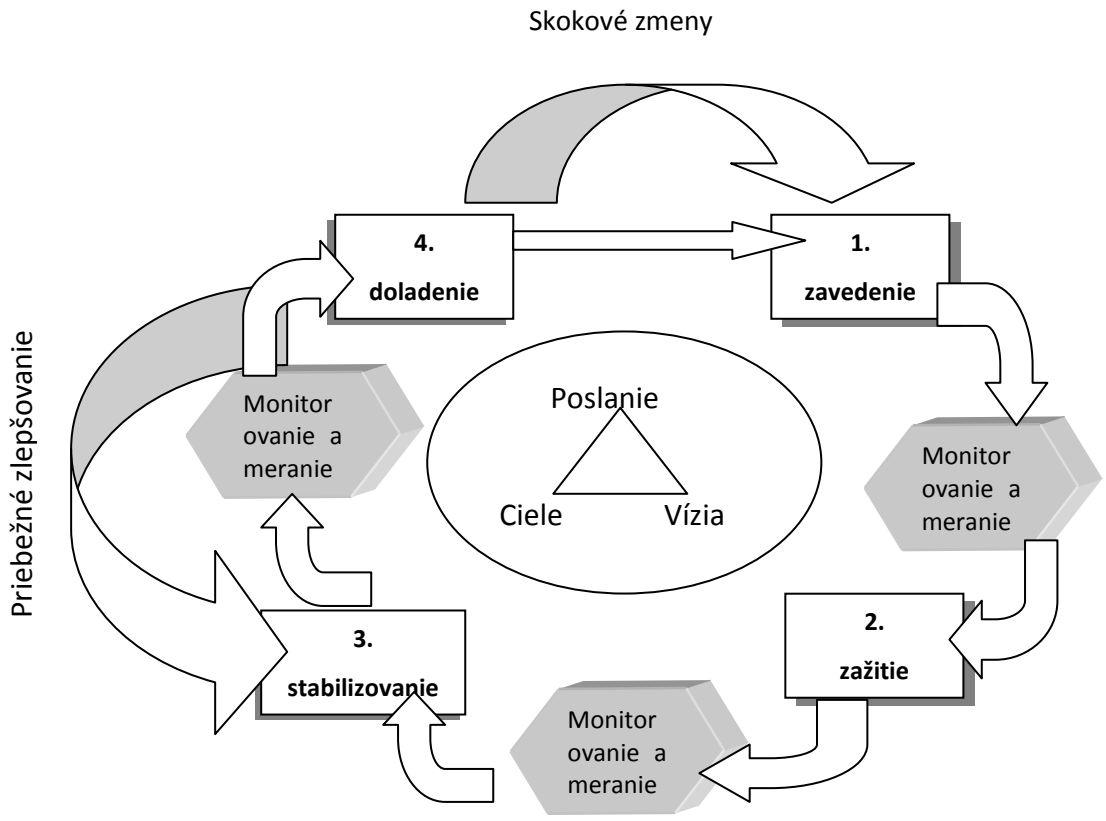
- Aké sú priority v zavádzaní procesov?
- Aký je detailný popis jednotlivých procesov?
- Ako procesy meriame a merania vyhodnocujeme?
- Aké hodnoty majú procesy dosiahnuť?

MONITOROVANIE, MERANIE VÝKONNOSTI PROCESOV A ICH NEUSTÁLE ZLEPŠOVANIE

Výkonnosťou procesov charakterizujeme mieru dosahovania výsledkov jednotlivcami, skupinami, organizáciou, ako aj samotnými procesmi. Je ovplyvňovaná úrovňou dosahovanej kvality, ako aj produktivitou. Práve kvalita a produktivita sú základným predpokladom výkonnosti spoločnosti, ktorá chce obstáť v podmienkach globálneho turbulentného konkurenčného prostredia. Samotné meranie výkonnosti procesov je možné využiť ako silný nástroj riadenia zmien v organizácii, ktorým zároveň podporujeme zlepšovanie procesov.

Pri zavedení a riadení procesov musíme brať do úvahy, že každý proces organizácie prechádza vývojom. Ten znázorňuje procesný cyklus, ktorý zaisťuje neustály vývoj jednotlivých procesov.

Obr.4: Procesný cyklus



Zdroj: GRASSEROVÁ, M. a kol. Procesní řízení. Brno: Computer Press, 2008. 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7. s. 90

Myšlienkovou podstatou procesného cyklu je jednoznačné definovanie vo forme stanoveného poslania, vízie organizácie a z nej vyplývajúcich cieľov. V rámci prvej fázy procesného cyklu – zavedenie procesu, je uskutočnené popísanie procesu, analýza, optimalizácia, resp. radikálna zmena. Musíme určiť vlastníka procesu, ako aj pripraviť pracovníkov, ktorí sa budú priamo zúčastňovať na vykonávaní procesu. Taktiež nastavíme spôsob monitorovania a merania výkonnosti procesu. Fáza zažitia procesu súvisí s hodnotením ukazovateľov výkonnosti a taktiež so stanovovaním cieľov, ukazovateľov a parametrov výkonnosti pracovníkov. Vo fáze stabilizácie dochádza na základe neustáleho zlepšovania procesov k znižovaniu výkyvov v dosahovaných hodnotách ukazovateľov. Posledná fáza je charakterizovaná doladením procesov. Doladenie môže viesť k zlepšovaniu posledných dvoch fáz procesného cyklu, pričom hovoríme o priebežnom zlepšovaní – malom regulačnom cykle.

Neustále zlepšovanie procesov

Zlepšovanie procesov predstavuje nepretržitý proces analyzovania plytvaní. Zároveň aj hľadanie a realizovanie opatrení za účelom ich odstránenia a zvýšenia výkonnosti procesov. Cieľom zlepšovania procesov je prinášanie prospechu zákazníkom.

Aktivity v podniku možno rozdeliť na udržiavacie (aktivity, ktoré zabezpečujú dosahovanie aktuálnej výkonnosti – administratívne, všetky manažérske) a zlepšovacie (cieľom je zvýšiť aktuálnu výkonnosť). Zlepšovacie a udržiavacie aktivity sú navzájom paralelné. Ich pomer však odráža hierarchické postavenie zamestnancov v podniku. Top manažment by mal väčšinu svojho času venovať zlepšovacím aktivitám stratégie podniku, požiadavkám trhu a sile konkurencie. Výrobní pracovníci väčšinu času venujú udržiavacím aktivitám.

Zlepšovanie procesov môžeme rozdeliť na tri základné prístupy:[8]

- Kontinuálne zlepšovanie procesov
- Radikálne zlepšovanie procesov
- Evolučné zmeny

Všetky tri prístupy, no predovšetkým prvé dva, musia zahŕňať nasledujúce činnosti, ktoré upravuje aj norma STN EN ISO 9004: 2009

1. Zistenie dôvodov pre zlepšovanie -
2. Popis súčasnej situácie
3. Uskutočnenie analýzy
4. Identifikovanie možných riešení
5. Vyhodnotenie vplyvov
6. Uplatňovanie a štandardizácia nového riešenia
7. Hodnotenie efektívnosti a účinnosti procesu s ukončeným opatrením pre zlepšovanie

[8] http://www.ipaslovakia.sk/slovnik_view.aspx?id_s=170

Záver

Mnohí z nás si neuvedomujú, že sa denne stretávame s množstvom procesov nielen v pracovnom, ale aj v bežnom, každodennom živote. V snahe zvýšiť ich efektivitu, musíme procesy najskôr poznať. Keď ich jasne popíšeme, definujeme, vieme s nimi narábať. Ako prioritný cieľ by sme si mali stanoviť neustálu zmenu procesov. Nie každá zmena však vedie k zlepšeniu. Nevyhnutným predpokladom je vopred predikovať ekonomický prínos akejkoľvek zmeny. Ak by bol na úrovni nákladov, resp. nižší, je potrebné hľadať nové varianty riešenia.

V prvej časti našej práce sme kládli dôraz na definovanie pojmu proces – procesné riadenie. Procesné riadenie má oproti funkčnému mnohé výhody. No podniky, ktoré majú slovenských vlastníkov, ale aj medzinárodné spoločnosti pôsobiace v národnom ekonomickom prostredí, by mali vzhľadom na skutočnosť, že funkčné riadenie je v našich podmienkach tradičným spôsobom riadenia a myslenia, zvoliť adekvátne tempo implementácie procesného riadenia. Sme zástancami skôr postupného prístupu ako radikálnej zmeny. Procesné riadenie možno zaviesť skokom, no myslenie zamestnancov nemožno zmeniť zo dňa na deň. V tejto fáze je však rozhodujúci postoj top manažmentu a spôsob jeho komunikácie, presviedčania, s nižšími riadiacimi úrovňami a v neposlednej rade aj s výkonnými pracovníkmi.

Následne sme poukázali sa samotný projekt implementácie procesného riadenia. Je nevyhnutné dodržiavať jeho základné fázy, ktoré sa v priebehu rokov stali osvedčenými. No kreativite vedenia v oblasti voľby nástrojov a metodík, ktoré zvolia v jednotlivých etapách projektu, sa medze nekladú. Taktiež voľba prístupu, ktorým sa chce spoločnosť v rozvoji kvality a tým uspokojovania zákazníckych potrieb riadiť, záleží od vedenia spoločnosti.

Zoznam použitej literatúry

1. GRASSEROVÁ, M. a kol. *Procesní řízení.* Brno: Computer Press, 2008. 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.
2. HAMMER, M., CHAMPY, J. *Reengineering – radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání.* Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-028-7.
3. KAPLAN, R.S. - NORTON, D.P. *Balanced Scorecard – Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2002. 267 s. ISBN 80-7261-063-5
4. MATEIDES, A. *Manažérstvo kvality:* história, koncepty, metódy. Bratislava : EPOS, 2006. 751 s. ISBN 80-8057-656-4.
5. SZURMAN, R – PETŘIKOVÁ, R. 2009. Význam odpovědného manažmentu pro kvalitu procesů a produkce. In *Kvalita.* ISSN: 1335-9231, 2009, roč. 17, č. 3, s. 30 – 36
6. ŠPAŇO, P. 2010. Manažérstvo kvality a procesné riadenie. In *Kvalita.* ISSN: 1335-9231, 2010, roč. 18, č. 1, s. 26 - 28
7. TOPFER, A. a kol. *Six Sigma: Koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. 1.vydanie. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 508 s. ISBN 978-80-251-1766-8.

Normy

1. STN EN ISO 9001: 2009, Systémy manaţérstva kvality. Poţiadavky
2. STN EN ISO 9004: 2009, Systémy manaţérstva kvality. Smernice pre zlepšovanie výkonnosti

Internetové zdroje

1. http://www.sapria.sk/Doc/konferencia_pr_2011_zavery_z_konferencie.pdf 23.10.2012
2. http://www.krajciova.sk/_dokumenty/informacie/smk.pdf 28.10.2012
3. http://www.krajciova.sk/MANAZER/13_SMK_Zasady_V1.pdf 28.10.2012
4. http://www.krajciova.sk/_dokumenty/clanky/c5_zakaznickeprocesy.pdf 28.10.2012
5. http://www.sjf.tuke.sk/novus/papers/039-044.pdf 31.10.2012
6. http://www.ipaslovakia.sk/slovnik_view.aspx?id_s=170 31.10.2012
7. http://www.centire.com/aktuality/centire-news/media-archiv/procesna-analyza-protezuje-proces-pred-zaujmami-existujucej-organizacnej-struktury/ 31.10.2012

Steigerung der Strategieprozess-Qualität

Michael Paetsch

Key Words: Strategische Planung, Disruptive Faktoren, Kritische Würdigung Strategieprozess, Verbesserung der Planung

Abstract

In the course of the last decades numerous strategy concepts have been developed. However, in the light of an ever more dynamic and complex environment, many of these tools used in the strategy process obviously fail to provide adequate quality or guidance. This paper provides a short overview of key strategy concepts and their subsequent critical discussion in literature. In analyzing the biggest shortcomings in the overall strategy process , the paper establishes that strategy concepts used today, fail to discover and/or taking disruptive factor into proper consideration. The paper outlines that this is, however, were the most important task for future strategy work can be seen. The paper outlines, why the successful strategy process in the future must be clearly segmented into a strategy process for established i.e. linear environments and a strategy process for a disruptive environment.

1. Einleitung

Trotz größtem wissenschaftlichem Fokus sowie umfangreicher, kontinuierlicher steigender Literatur, steckt die strategische Planung in einem Dilemma. Einerseits halten Praktiker aufgrund des sich beschleunigenden Umwelt- und Wettbewerbswandels die „strategische Zukunft des Unternehmens als immer weniger „manageable,“[1] andererseits wird gerade hierin die wesentliche Aufgabe für die konzeptionelle Strategiearbeit an sich gesehen.[2] Mintzberg stellt dabei fest, dass eine Strategie sich durchaus unabhängig von einem rationalem übergeordneten Bezug durch faktische Entscheidungen entwickeln kann, solange sich diese im Nachhinein als konsistente Gesamtheit darstellt.[3] Insgesamt scheint dieses Strategieverständnis dem in der Praxis anzutreffenden deutlich näher zu kommen.

Interessanter als die Diskussion des Strategiebegriff, ist die kritische Auseinandersetzung mit den auftretenden Qualitätsproblemen des Strategieprozesses an sich. Im Vordergrund steht hier die Zweck-Mittel Perspektive. Wichtige Strategiekonzepte bzw. „Tools“ die sich in den vergangen Jahrzehnten durchgesetzt haben sind u.a. Ansoff Produkt-Markt Strategien,[4] dass

---

[1]) Macharzina, "Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen ; Konzepte - Methoden - Praxis", 2005, s.260.

[2]) Roventa, "Portfolio-Analyse und strategisches Management", 1981.

[3]) Mintzberg, "Patterns is strategy formation",1978.

[4]) Ansoff, "Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion", 1965.

durch Kotler erweiterte Konzept,[5] Wachstumsstrategien (BCG), Diversifikations- und Kernkompetenzstrategien, Allianzstrategien und insbesondere die Wettbewerbsstrategien von Porter.[6]

Trotz dieser großen Modellvielfalt, schlussfolgert Macharzina vollkommen zu Recht, dass die überwiegend deskriptive angelegte Strategieprozessforschung einen „eher oberflächlichen Erkenntnisstand“[7] widerspiegelt. In der Tat war der Strategieentwicklungsprozess angesichts großer und größter Transformationen in einer Vielzahl von Industrien noch nie so überfordert wie heute. Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit sich mit dem Status quo der heute erzielbaren Strategiequalität sowie Möglichkeiten der Verbesserungen kritisch auseinanderzusetzen. Dies scheint auch deshalb opportun, da die Anzahl der Publikationen die sich mit diesem Themenkomplex beschäftigt, in jüngster Zeit deutlich zugenommen hat.[8]

Das Papier analysiert im Detail, aufgrund welcher Umstände der traditionellen Strategieprozess als nicht mehr oder nur sehr ungenügend als performant einzustufen ist. Im Folgenden werden einige neue Ansätze in der Literatur diskutiert und ein vom Autor präferiertes Modell zur nachhaltigen Steigerung der Qualität des Strategieprozesses vorgestellt.

2. Kritische Würdigung des Strategieprozesses

Wie einleitend bereits aufgeführt, wird die externe Welt von Unternehmen als zunehmend turbulent, nicht-linear und beschleunigend charakterisiert. Es dürfte auch klar sein, dass sich dieser Trend angesichts von Globalisierung, dynamischer technologischer Innovation, etc. zukünftig noch komplexer entwickeln wird. Die traditionellen Tools die für den Strategieprozess eingesetzt werden zeigen deutliche Schwächen,[9,10] denn die häufig verwendeten Methoden definieren zwar die jeweilige Wettbewerbslandschaft von Unternehmen, führen aber zu einer sehr statischen Betrachtung.[11]

Mit zu den bekanntesten Modellen auf das diese Kritik zutrifft, ist Porters„five forces“ Modell. Zunehmend wird von der wissenschaftlichen Literatur der Unterschied zwischen der hohen akademischen Signifikanz und der in der Praxis deutlich geringeren Bedeutung des Modells herausgearbeitet.[12] Interessanterweise, relativiert Porter sein Konzept selbst.[13] In einem Harvard Business Review Beitrag von 2008,[14] weist Porter gleich zu Beginn des

---

[5]) Kotler, "Kotler on marketing", 1999.

[6]) Porter, " Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors",1980.

[7]) Macharzina, "Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen ; Konzepte - Methoden - Praxis", 2005. s.266

[8]) Jacobides, "Strategy Tools for a Shifting Landscape", 2010, s.77.

[9]) Jacobides, "*Strategy Tools for a Shifting Landscape*", 2010, s.77.

[10]) McFarland, "*Should you build strategy like you build software?*", 2007.

[11]) Jacobides, 2010, s. 78

[12]) Grundy, "*Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model*", 2006. s.213-215

[13]) Porter, "*Towards a dynamic theory of strategy*", 2010, s.30-61.

[14]) Porter, "*The five competitive forces that shape strategy*", 2008, s.25.

Artikels darauf hin, dass „Often, however, managers define competition too narrowly, as if it occurred only among today's direct competitors. Yet competition for profits goes beyond established industry rivals to include four other competitive forces as well: customers, suppliers, potential entrants, and substitute products." Es ist jedoch durchaus fraglich, ob diese einfache Modifikation des Anwendungsgebiets das Konzept auch auf die strategischen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts erweiterbar bzw. übertragbar macht. Die Literatur weist zwar explizit auf die Analyse von neuen Wettbewerbern hin, gibt aber bei dieser immer komplexer werdenden Aufgabe keinerlei Hilfestellung für die Operationalisierung dieser Forderung.

Ein weiteres großes Problem des existierenden Strategieprozesses liegt in der Tatsache begründet, dass die diversen Strategie Modelle hilfreich sind, die S-Kurven existierender Geschäftsfelder zu verlängern oder zu intensivieren, jedoch nicht um die relevanten Faktoren für gravierende Marktveränderungen systematisch zu analysieren.[15] Harvard Professor C. Christensen befasst sich seit vielen Jahren mit Innovationsprozessen im Allgemeinen und disruptiven Technologien im Besonderen. Er unterscheidet klar zwischen „sustainable technologies" und „disruptive technologies." Erstere sind inkrementeller Natur und führen zu regelmäßigen Verbesserungen, die ganz überwiegend den besten Kunden eines Unternehmens verkauft werden.[16] Disruptive Technologien hingegen, sind von radikaler neuer Qualität und verändern die Wettbewerbslandschaft vollständig.[17] Interessanterweise zeigt Christensens Forschung, dass die häufig in Wissenschaft und Praxis geäußerte Meinung das große und erfolgreiche Firmen aufgrund von Bürokratie und Risikoaversivität nicht mehr zu fundamentalen Innovationen fähig sind, schlicht unkorrekt ist.[18] Vielmehr werden disruptive Technologie oder Faktoren zwar wahrgenommen letztlich aber übersehen, da diese im Vergleich zu den „sustainable Technolgies" zu Beginn eine schlechtere Leistung sowie eine deutlich geringer Profitabilität aufweisen.[19] Mit der Zeit aber, erweisen sich diese anfangs schlechteren Produkte oder Geschäftsmodelle als überlegen. Dies ist eine sehr wesentliche Erkenntnis von Christiansen, dessen zentrale Ideen zu diesem Thema in der folgenden Abb. 6 zusammengefasst sind.

Wie hinreichend bekannt ist, hat Apple den weltweiten Markführer Nokia im Bereich der Smartphone Entwicklung völlig deklassiert hat. Am Beispiel von Nokia/Apple kann gut erklärt werden, warum ein neuer Marktteilnehmer der den Marktführer im Bereich der „sustainable Technologie" angreift, kaum eine Chance hat. Hier greifen die traditionellen strategischen Modelle wie etwas Economies of Scale, Economies of Scope, S-Curve um die relativen Wettbewerbsvorteile zu erklären und für den Strategieprozess transparent zu machen.

Apple hingegen ist, wie aus der Abb. 6 zu sehen ist, sowohl im Produkt- als auch im Business Modell Bereich mit einem disruptiven Modell gestartet. Dabei war das erste iPhone in den traditionellen Eigenschaften wie Kamera Auflösung, Betriebsdauer (Stand-by Zeit) und Datengeschwindigkeit (nur GPRS statt UMTS) den Vergleichsprodukten deutlich unterlegen. Dafür zeichneten sich die iPhones durch neue Eigenschaften wie eine überlegene, einfachere Navigation aus, die zum ersten Mal das produktive Arbeiten mit Webseiten auf einem

---

[15]) Nunes and Breene, "*Reinvent your business before it's too late. Watch out for those S curves*", 2011, s.84.

[16]) Christensen, "*Making friends with disruptive technology*", 2001, s**.11.**

[17]) Ibid, p. 11

[18]) Ibid, p.11

[19]) Ibid, p.11

mobilen Endgerät erlaubte. Darüber hinaus erlaubte das zur gleichen Zeit gestartete App Portal, die hochgradige Personalisierung des Telefons. Die extreme Hochpreisstrategie, erlaubte Apple trotz sehr geringen anfänglichen Volumens (im direkten Vergleich zu einem Weltmarktführer wie Nokia) sehr profitabel zu sein. Damit hat Apple klassisch die „new-market disruption“ Strategie zur Schaffung völlig neuer, attraktiver Märkte eingesetzt.

Parameter	Sustaining Innovation	Low-end Disruption	New-market Disruption
Product performance	Improve performance of attributes valued by industry's most demanding customers	Good-enough in terms of traditional metrics at low-end of mainstream market	Lower performance in traditional attributes but improved performance in new attributes (eg, simplicity, convenience)
Market	The most profitable customers in the mainstream market willing to pay for improved performance	Overserved customers in the low end of the mainstream market	Nonconsumption: potential customers who lacked money/skill to buy & use the product
Business model	Exploit existing processes, cost structure, and competitive advantage to improve/maintain profit margins	New operating/financial approach: lower gross profits with higher asset utilization to earn attractive returns at discount pricing	Must be profitable at lower price per unit and low initial volumes

Abb. 6: Überblick Sustainable und Disruptive Technologies.

Quelle: Innovator's Solution. Christensen and Raynor, s.6.

Aus der oben genannten Diskussion der diversen wissenschaftlichen Publikationen können einige wichtige Schlussfolgerungen für einen substantiell verbesserten Strategieprozess gezogen werden. Erstens, funktionieren die traditionellen Modelle für den Strategieprozess gut bei stabilen Markt- und Wettbewerbsumfeldern. Zweitens, suggerieren Begriffe wie „Eintrittsbarrieren“ und „Neue Wettbewerber“, das neue Wettbewerber in der Regel in existierende Geschäftsfelder mit gleichen oder leicht modifizierten Geschäftsmodellen eintreten wollen. Bei näherer Betrachtung zeigt sich aber, dass viel größere – mitunter existentielle - Gefahren für etablierte Firmen von disruptiven Faktoren ausgehen, welche die existierende Grenzen des Markt- und/oder Wettbewerbsumfeld auflösen. Drittens, wird deutlich, dass in der frühzeitigen, erfolgreichen Identifizierung und strategischen Einordnung von disruptiven Faktoren, erhebliche Chancen für die Erarbeitung bzw. Realisierung von Wettbewerbsvorteilen in neuen Märkten bzw. Marktsegmenten liegen, sowohl für neue als auch etablierte Unternehmen. Dies lässt den Schluss zu, dass in einer sich ständig beschleunigenden Markt- und Wettbewerbslandschaft, sowohl der Identifizierung von disruptiven, das Unternehmen bedrohender Faktoren einerseits, als auch dem Aufspüren von disruptiven Opportunitäten, d.h. neuen, lukrative Geschäftsfelder oder Geschäftsmodelle öffnenden Faktoren andererseits, die wohl wichtigste Aufgabe für den modernen strategischen Strategieprozess darstellt. Es stellt sich im Folgenden die Frage, wie dieser Prozess in diesem Sinne methodisch verbessert werden kann.

4. Methoden zur Verbesserungen des Strategieprozesses

Prof. Jacobides von der London Business School bringt es seiner Harvard Business Review Publikation „Strategy Tools for a Shifting Landscape“ bereits seinem ersten Satz auf den

Punkt: „It's time to reinvent the way companies develop strategies"[20] In seinem Beitrag schlägt er vor, den tradionellen Strategieentwicklungsprozess durch die Entwicklung von "Playscripts" also kleinen Drehbüchern zu ersetzen. In diesen Drehbüchern sind die Hauptdarsteller Unternehmen und sollen mit ihren Motivationen, Regeln und Vorgehensweisen bzgl. der Schaffung und Beibehaltung von Unternehmenswert ausführlich beschrieben werden.[21] Jacobides ist der Meinung, dass Worte flexibler und letztlich mächtiger sind als Wertkurven. Diese Vorgehensweise, so Jacobides, garantiert ebenfalls, dass das Unternehmen notwendige Veränderungen bzgl. des Aufbaus von neuen Beziehungen zu strategisch wichtiger werdenden Unternehmen viel deutlicher und schneller erkennt. Jacobides macht dabei einen sehr bedeutenden Punkt, die eine direkt Kritik für das Porter Modell darstellt: Die Porter Aufteilung nach neuen Wettbewerbern, Lieferanten, etc. trägt der Tatsache nicht Rechnung, dass sich die Rollen zunehmen völlig vermischen. Anmerkung des Autors: Das Unternehmen Boss hat früher seine Mode ausschließlich über den Handel vertrieben. Mit dem Ausbau des Franchising Konzepts und insbesondere mit dem Launch des Internet Shops, wird Boss zunehmend direkter Wettbewerber gegenüber seinen Kunden.

Jacobides unterscheidet zwischen „corporate playscribts" und „business playscripts". Das corporate playscripts beschreib wie aus Sicht der Unternehmensleitung Unternehmenswert gescchaffen und gehalten wird und umfasst die Elemente „synergy subplot" und „financial subplot." Laut Jacobides ist jedoch das „business playscript" relevanter. Es umfasst die Hauptdarsteller, deren Motivation und Rollen, der Regeln das operative Geschäft zu steuern und eine Analyse wie die Unternehmen in diesem Sektor Wert generieren.

Der Beitrag von Jacobides ist wichtig, da er sicherlich die wissenschaftliche Diskussion über die Zukunft des Strategieprozesses nachhaltig beeinflussen wird. Hervorzuheben ist, dass Jacobides die Schwachstellen des traditionellen Strategieentwicklungs- Prozesses hervorragend analysiert. Der von ihm vorgeschlagene Lösungsansatz überzeugt jedoch nur sehr eingeschränkt, da fundamentale Probleme nicht gelöst werden. Durch die von Jacobides ausgeführte Auflösung von Wettbewerbern, neuen Wettbewerbern, Zulieferer, etc. entstehen duzende von „business playscripts". Viele größere Unternehmen würden hier in einem weiten strategischen Umfeld, welches sowohl etablierte und neue Wettbewerber aber auch Zulieferer etc. mit einbezieht leicht auf fünfzig und mehr Drehbücher kommen. Vor diesem Hintergrund muss die Frage gestellt werden, wie die Relevanz zwischen den verschiedenen Drehbüchern gewichtet werden soll. Mit anderen Worten, welches Drehbuch realistischer bzw. wahrscheinlicher und damit relevanter ist, wird durch das Verfahren nicht geklärt. Zum anderen hilft der „Drehbuch-Ansatz" von Jacobides nicht, neue Wettbewerber aufzuspüren, welche eine zukünftige disruptive Bedrohung darstellen könnten.

4.1 Verbesserung des Strategieprozesses durch explizite disruptive Analyse

Aus der obigen Diskussion können bereits einige wichtige Schlüsse gezogen werden. Der Autor vertritt den Standpunkt, dass der zukünftige Strategieprozess klar aufgeteilt werden muss und zwar in einen klassischen Strategieteil und in einen disruptiven Strategieteil. Der klassische Strategieteil verwendet die heute bekannten traditionellen Modelle und fokussiert sich auf die Entwicklung der bestmöglichen Strategie für das Unternehmen bzw. Unternehmensbereich vor dem Hintergrund des heute erkennbaren relevanten Umfeld. Es geht also um die Entwicklung von Strategien unter der Annahme einer gewissen linearen bzw.

---

[20]) Jacobides, "*Strategy Tools for a Shifting Landscape*", 2010, s.77.

[21]) Ibid. s.78.

gleichförmigen Entwicklung des Umfeldes, wie Sie bei stabilen Märkten häufig anzutreffen ist.

Völlig losgelöst hiervon sollte ein disruptiver Strategieteil entwickelt werden. Wie oben ausgeführt, geht von disruptiven Faktoren die mit Abstand größte existentielle Bedrohung für ein Unternehmen aus - bzw. analog hierzu - die größtmögliche Opportunität für die Erschließung neuer Märkte. Das Suchfeld bzw. der Fokus für diesen Strategieteil unterscheidet sich substantiell von dem konventionellen Strategieteil. Der Gegenstand der Untersuchung liegt hier in der expliziten Analyse von frühen Trends, Entwicklungen bzw. jungen Unternehmen, die potentiell disruptives Potential aufweisen.

Für die weitere Operationalisierung des Konzepts, ist die von Markides vorgenommene Differenzierung des Begriffs „disrupitve innovation“ zugleich relevant und hilfreich. [22] Markides kritisiert in seinem Beitrag explizit Christensens undifferenzierten Umgang mit dem Begriff disruptive innovations: „Although I agree that all of these innovations are disruptive to incumbents, treating the all as one and the same has actually confused matters considerably. A disruptive technological innovation is a fundamentally different phenomenon from a disruptive business-model innovation as well as a disruptive product innovation: These innovations arise in different ways, have different competitive effects, and require different responses from incumbents.”[23]

Auf Basis dieser Ausführungen kann die Untergliederung des disruptiven Strategieteils nunmehr klar in drei Gebiete unterteilt werden:

(i) Disruptive Technologien
(ii) Disruptive Business Modelle
(iii) Disruptive Produktinnovationen

Unter disruptiven Technologien sollen fortan Entwicklungen subsumiert werden, die auf langfristigen Trends beruhen und für alle Wettbewerber Gültigkeit haben. Die Digitalisierung der Filmindustrie (Bsp. Kodak) wäre ein Beispiel für einen derartigen Trend. Bezüglich der Unterscheidung zwischen disruptiven Produktinnovationen und Geschäftsmodellen erscheint die in Abb. 6 wiedergegebene Darstellung adäquat. Auch diese Unterteilung unterstreicht noch einmal die dringende Notwendigkeit den Strategieentwicklungsprozess in einen traditionellen bzw. disruptiven Strategieteil aufzuteilen: während es in dem ersten um die optimale strategische Weiterentwicklung des bestehenden Unternehmens bzw. Unternehmensteil geht, beschäftigt sich der disruptive Strategieteil mit der Identifizierung von nicht linearen Trends um so frühzeitig und adäquat reagieren zu können.

Obwohl in der Wissenschaft bis heute keine explizite Trennung zwischen einem klassischen und einem disruptiven Teil gefordert oder diskutiert wurde, gibt es doch einige Arbeiten die sich mit der Pluralität bzw. Diversität der Strategien in unterschiedlichen Kontexten beschäftigen. Diese sollen im Folgenden kurz erörtert werden, da sie in Ansätzen bereits eine Differenzierung des Strategieprozesses implizieren, ohne jedoch operationale Konzepte zu entwickeln.

In seinem Artikel im MIT Sloan Review „Robust Adaptive Strategies“, bejaht Beinecker explizit die Frage, ob Manager nicht „populations of strategies“ – also verschiedene

[22]) Markides *Disruptive Innovation: In Need of Better Theory*", 2006, s.19.

[23]) Ibid, s.19.

Strategiestränge - verfolgen können.[24] Beinecker diskutiert, ob aufgrund der Ressourcenfrage – also der Verteilung der Unternehmensressourcen auf verschieden strategische Ziele keine suboptimale Allokation in Kauf genommen wird. Vertieft reflektiert wird auch die Fragestellung, ob verschiedene Strategiestränge nicht dem in der Wissenschaft häufig diskutierten Prinzip der „Kernkompetenz" entgegenstehen. Beinecker kommt in seinem Beitrag klar zu dem Schluss, dass Unternehmen durchaus davon profitieren, dass sie verschiedene „populations of strategies" verfolgen und diese - dank Erkenntnisse aus der Komplexitäts-Theorie und Evolution - für Unternehmen auch beherrschbar sind. Wie oben beschrieben, erkennt Beinecker, dass Unternehmen durchaus multiple Strategieprozesse benötigen, ohne jedoch ein geeignetes Framework zu etablieren.

Eine im weitesten Sinne „zwei Welten" Sicht entwickelt auch Stanford Professorin K. Eisenhardt in Ihrem Beitrag „Has Strategey Changed".[25] Implizit beschreibt sie zwei Strategieräume: „Complicated, intertwined activity systems or elaborately planned leveraging of core competencies make sense in slower more linear situations. On the new high-velocity playing field, they are cumbersome and glacially slow. Managers now must jump into uncertain situations because that is where the opportunities are most abundant. They must capture and exploit promising opportunities or drop them rapidly if they fail to develop."[26] Intersanterweise, differenziert Eisenhardt zwischen Strategie in einem linearen und einem schnellen Umfeld. In einer weiteren Publikation vertieft sie den Gedanken der zwei Geschwindigkeiten weiter.[27] Leider jedoch liefert auch Eisenhardt kein Konzept für die Operationalisierung.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass viele Autoren eine gewisse Notwendigkeit bezüglich der Diversität bzw. Flexibilisierung in ihren Beiträgen implizit und vage manifestieren, jedoch bis heute keine klare Trennung in einen klassischen und disruptiven Strategieteil fordern. Der im Marketing erfolgreich praktizierte Weg mit stark divergierenden Anforderungen zu Recht zu kommen, heißt Segmentierung. Angesicht einer durch eine Vielzahl von Faktoren rasch komplexer werdenden Welt, kann nur durch eine klare Aufteilung in klassische und disruptive Strategiekonzepte ein optimaler Strategieprozess erreicht werden. Der guten Ordnung sei darauf hingewiesen, dass die Tatsache der Existenz eines disruptiven Strategieprozesses nicht bedeutet, dass das Unternehmen bzgl. jedes identifizierten disruptiven Faktors handeln muss. Vielmehr geht es primär darum, disruptive Bedrohungen und/oder Opportunitäten klar und transparent darzustellen und bewertbar zu machen. Im Folgenden sollen die möglichen Vorteile anhand eines Beispiels erörtert werden.

7. Schlusswort

In der sich kritischen Würdigung des heutigen Strategieprozesses wurde festgestellt, dass die traditionellen Modelle in einer beschleunigenden und zunehmend komplexer werdenden Umwelt, zusehends an ihre Grenzen stoßen. Im Detail wurde die Kritik von Jacobides an Porters „five forces" Modell ausgeführt. Zentrale Kritikpunkte sind hier die zu enge oder

---

[24]) Beinhocker, "Robust Adaptive Strategies", 1999.

[25]) Eisenhardt *Strategy as simple rules*", 2001. s.88.

[26]) ibid. s.89

[27]) Eisenhardt, "*Speed and strategic choice. How managers accelerate decision making*", 2007.

statische Auslegung des Begriffs „neue Wettbewerber“ sowie eine zunehmende Überlagerung von Porters isoliert betrachteten Faktoren bspw. bei der Migration von Zulieferern hin zu direkten Wettbewerber. Im Kern kommt Jacobides zu der Erkenntnis, dass die heutigen Modelle zu simplistisch sind, um die schnellen und starken Veränderungen der Industrie- und Konkurrenzgrenzen adäquat zu diagnostizieren. Der Versuch von Porter in kürzlich veröffentlichten Publikationen, sein Modell interpretatorisch, aber nicht in der Substanz zu verändern, wurde als nicht erfolgreich eingestuft.

Ebenfalls Defizite an dem heutigen Stratgieprozess im Zusammenhang mit systematischen Marktveränderungen, wurden von Christensen eindeutig und nachhaltig diskutiert. Er differenziert hierbei zwischen „sustainable technologies“ und „disruptive technologies“. Im Kern zeigt seine Forschung, dass große Unternehmen disruptive Technologie zwar war nehmen, deren Bedeutung aber oft falsch einsetzten. Es gehört zu den großen Verdiensten von Christensen, dass er den Trugschluss akribisch analysiert und beschrieben hat. Christensen selber aber, war nie interessiert hieraus ein völlig neues strategisches Konzept zu entwickeln, sondern begreift seine Forschung eher als Ergänzung. Die im Folgenden diskutierten, verschiedenen Ansätze zur Verbesserung des Strategieprozesses, lösen jedoch die o.g. Kernprobleme nicht.

Der Autor hat festgehalten, dass die Analyse der oben erwähnten Unternehmen nur den Schluss zulässt, dass in den disruptiven Faktoren, die mit Abstand größte Bedrohung und/oder Opportunität für Unternehmen darstellt. Vor diesem Hintergrund hat der Autor angeregt, den Strategieprozess in einen klassischen bzw. einen hiervon völlig getrennten disruptiven Strategieprozess zu trennen. Ähnlich dem Gedanken der Segmentierung, benötigt der Strategieprozess der Zukunft eine klar getrennte Analyse. Es wurde aufgezeigt, dass der Grundgedanke von multiplen Strategien oder Strategiewelten durchaus in der Literatur verhaftet ist. Die Veröffentlichung von Beinecker und Eisenhardt weisen durchaus auf das Problem hin, ohne jedoch konzeptionelle Vorschläge zu machen. Während also für den klassischen Teil eine Reihe von Modellen zur Verfügung steht, gilt dies für den disruptiven Strategieteil eindeutig nicht.

Auf Basis der klaren Segmentierung in einen Strategieprozess für Unternehmen(steile) in stabilen, linear entwickelnden Marktumfeldern sowie einen von diesem strikt getrennten Strategieprozess zur tiefgreifenden Analyse von disruptiven Bedrohungen und Opportunitäten anhand von jeweils drei spezifischen Subsegmenten, können für den disruptiven Strategieteil zukünftig völlig neue und bessere Wirk- und Erklärungsmodelle dediziert entwickelt werden.

References

Ansoff, H. I. (1965): Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. (New York: McGraw-Hill).

Beinhocker, E. D., (1999): *Robust Adaptive Strategies*. MIT Sloan Management Review, Vol. 40, No.3, pp. 95-106.

Christensen, C. (2001): *Making friends with disruptive technology*: - An interview with Clayton and Christensen. Strategy & Leadership, Vol. 29 (2), pp. 10–15.

Christensen, C. and Raynor, M., (2003): The Innovator's Solution: Creating and sustaining sucessful growth. (Boston, MA: Harvard Business school Publishing).

Eisenhardt, K. M., (2001): *Strategy as simple rules*. Harvard Business Review, Vol. 79 (1), pp. 107-16.

Eisenhardt, K. M., (2007): *Speed and strategic choice. How managers accelerate decision making*. Management Review Vol. 50 (2), pp. 102–116.

Grundy, T., (2006): *Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model*. Strat. Change, Vol. 15 (5), pp. 213–229.

Jacobides, M. G., (2010): *Strategy Tools for a Shifting Landscape*. Harvard Bus. Rev. Vol. 88 No:1 (5), pp. 76-84.

Kotler, P., (1999): Kotler on marketing: How to Create, Win and Dominate Markets. (New York & London: Free Press & Simon and Schuster).

Lanzolla, G. and Anderson, J., (2008): *Digital transformation*. Business strategy review Vol.19 (2), pp. 72–76.

Macharzina, K. and Wolf, J., (2005): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen ; Konzepte - Methoden - Praxis. Auflage 5. Wiesbaden: Gabler (Gabler-Lehrbuch).

Markides, C., (2006): *Disruptive Innovation: In Need of Better Theory*. J Product Innovation Man, Vol. 23 (1), pp. 19–25.

McFarland, K. R., (2007): *Should you build strategy like you build software?* MIT Sloan Management Review, Vol. 49 (3), pp. 69–74.

Mintzberg, H., (1978): *Patterns is strategy formation*. Management science, Vol. 24 (9), pp. 934–948.

Mintzberg, H. and MacHugh, A., (1985): *Strategy formation in an adhocracy*. Administrative Science Quarterly, Vol. 30, pp. 160-197.

Porter, M. E., (1980): Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. (New York & London: Free Press & Simon and Schuster).

Porter, M. E., (2008): The five competitive forces that shape strategy. (Boston, MA: Harvard Business School Publishing).

Porter, M. E., (2010): *Towards a dynamic theory of strategy*. Strategic Management Journal, Vol. 12, (S2), pp. 95–117.

Roventa, P., (1981): *Portfolio-Analyse und strategisches Management*. 2., durchges. Herrsching: Kirsch (Planungs- und organisationswissenschaftliche Schriften, 30).

TYPOLÓGIA PODNIKATEĽSKÝCH MODELOV
TYPOLOGY OF BUSINESS MODELS

Martina Pfundtnerová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
business model, typology, elements of business model, GEL factors, real business models, Canvas, intellectual capital

JEL Klasifikácia: M10, M21

ABSTRAKT

For company in today's postindustrial era of business is very important to create own business model, which main task will be to show strengths and weaknesses, to clarify relationship between components, which are involved in business. This kind of business model allows the company flexible responds to changes from external environment. Typology of business models should help the company to become familiar with which model is correct, which one will bring business to the path of prosperity and success. In the current postindustrial era should be more emphasis on human resources of company, intellectual capital, which is available in the company. Such capital is for company unique, difficult imitable, and it makes a huge competitive advantage. I tis necessary to create a typology of business models on the basis of determining the importance of human resources, depending on the sector in which the company operates.

ÚVOD

Podnik sa prostredníctvom podnikateľského modelu stretáva s kľúčovými problémami, ktoré sú viazané najmä na to, ako podnik získava zákazníkov, uspokojuje ich potreby, dosahuje zisk a je schopný najskôr udržať potom rozšíriť podiel na trhu. Každý podnik má podnikateľský model, bez ohľadu na to, či si ho podnik zvolil zámerne, alebo svoj podnikateľský model určil až následne.

Cieľom každého podniku by však malo byť zvoliť si podnikateľský model zámerne, pretože to umožňuje podniku model analyzovať a tým získať šancu na úspech. V neposlednom rade prepracovaný model slúži podniku aj ako predloha na vytvorenie konkrétneho podnikateľského resp. strategického plánu. Pri neustále meniacich sa trhových podmienkach je pre podnik veľmi prínosné hodnotiť podnikateľský model na pravidelnej báze, aspoň raz ročne.

Z pohľadu investorov podnikateľský model slúži najmä na hodnotenie úspešnosti podnikateľskej činnosti podniku. Ale pre podnikateľov predstavuje podnikateľský model nástoj pre vytvorenie dynamického podniku. Každý úspešný podnik by mal začať pri vytvorení modelu. Samotné vytvorenia však nestačí. Je potrebné, aby podnik svoj podnikateľský model časom prehodnotil, hľadal čo v ňom funguje a čo nie a na základe tohto poznanie model menil. Podnikateľský model by nemal slúžiť ako hodnotiace kritérium

[1] Ing. Martina Pfundtnerová, martina.pfundtnerova@gmail.com, školiteľ: prof. Ing. Štefan Slávik, CSc., Katedra manažmentu FPM

úspechu alebo neúspechu podnikania, ale mal by predstavovať základný kameň budovania silného a profitujúceho podnikania.

Samotná tvorba podnikateľského modelu nie je až tak neznámou problematikou. Venujú sa jej viacerí autori, ktorí vytvárajú vďaka kombinácii rôznych elementov zobrazovacie metódy, ktoré môžu podnikom pomôcť, aby si uvedomili, čo všetko je potrebné, ak chce byť podnik na trhu úspešný. V rámci tematiky podnikateľských modelov sa nevenuje až taká pozornosť ich typológii, ich rozčleneniu na základe určitých kategórií a znakov do skupín, ktoré podniku zaručia úspech alebo naopak do skupín, ktoré budú pre podnik predstavovať výstrahu, akým smerom sa určite netreba uberať. Vytvorenie typológie podnikateľských modelov zostáva veľmi živou témou, pretože tejto problematike sa venuje iba zopár autorov.

TYPOLÓGIA PODNIKATEĽSKÝCH MODELOV PODĽA DONA DEBELAKA

Podľa Dona Debelaka sa každý podnik stretáva v rôznej miere so 6 kľúčovými elementmi , bez ohľadu na to v akom odvetví podnik pôsobí. Podnik by mal byť schopný efektívne zabezpečiť všetky z nasledujúcich elementov, inak mu hrozí zánik:[2]

- Získanie zákazníkov
- Ponúknuť hodnotu zákazníkom
- Dodanie tovaru a služieb s vysokou maržou
- Spokojnosť zákazníkov
- Udržať si pozíciu na trhu
- Financovanie podnikania

Podnik by mal svoj podnikateľský model tvoriť úmyselne s presným cieľom, kam by sa chcel dostať. Teda podnik by pred tvorbou podnikateľského modelu mal mať premyslenú stratégiu a poznať situáciu na trhu, na ktorom bude pôsobiť. Pri tvorbe podnikateľského modelu by mal podnik premyslenú taktiež stratégiu pre každý zo šiestich elementov. Okrem konkrétnej stratégie pre každý z nich by mal mať podnik pripravené ďalšie dve varianty, tzv. plán B, ktorý môže podnik použiť v prípade, že stratégia sa nakoniec minula plánovanému účinku.

Jednotlivé elementy podnikateľského modelu je možné samozrejme ešte bližšie rozčleniť a zadefinovať.

Získanie zákazníkov by sa malo zaoberať odpoveďami na otázky, kto sú naši cieľoví zákazníci, resp. cieľová skupina zákazníkov, pre koho sú vlastne naše produkty určené. Dôležité je v tejto časti pre podnik určiť, akým spôsobom dostane svoje produkty k cieľovým zákazníkom, teda je potrebné určiť spôsob distribúcie, resp. určiť miesta, kde sa budú produkty predávať, tak aby boli pre zákazníkov čo najdostupnejšie. Ak už podnik rozhodol, pre koho chce predávať a kde sa budú produkty predávať, musí určiť stratégiu toho, ako

[2]DEBELAK, D.: *Business Models Made Easy.* Kanada: Enterpreneur Press, 2006, s.10-11.

získať pozornosť zákazníkov. Ide o rozhodnutia marketingového charakteru, reklama, forma propagácie.

Ďalší element podnikateľského modelu podniku by sa mal zaoberať tým, akú hodnotu podnik svojimi produktmi ponúka zákazníkom. Podnik by mal presne definovať, čo všetko je súčasťou produktu, aké benefity ponúka spolu s produktom svojim zákazníkom oproti konkurencii, aké riešenia poskytuje zákazníkom a v neposlednom rade je potrebné určiť cenu produktu. Podniky by sa nemali báť prémiových cien. Takto stanovená cena môže byť dobrým ťahom, ktorý podporí predaj, pretože podnik sa odlíši od svojej konkurencie. Dobrou stratégiou pre podnik je teda stanoviť vyššiu cenu za produkt ako konkurencia a potom k produktu ponúknuť niečo navyše (servis, dodanie zdarma), čo zákazníka uspokojí natoľko, že bude ochotný zaplatiť túto vyššiu cenu.

Element dodanie tovaru alebo služieb s vysokou maržou je dôležitý pre podnik najmä z pohľadu dosiahnutia ziskovosti. Úlohou podniku je preto určiť zdroje, ktoré bude využívať pri výrobe svojich produktov. Samozrejme čím sú tieto zdroje lacnejšie, tým výhodnejšie pre podnik. V nadväznosti na cenu, za ktorú podnik získa potrebné zdroje je dôležité, aby podnik sledoval svoje celkové náklady na produkt. Opäť platí pravidlo, čím sú tieto náklady nižšie, tým je pravdepodobnosť dosiahnutia vyššieho zisku. Ten je však závisí aj na predajnej cene produktov, nie len na výške celkových nákladov. Stratégiou podniku je dosiahnuť čo možno najvyššiu maržu, teda aby rozdiel medzi predajnou cenou a celkovými nákladmi na produkt bol čo najvyšší.

Ak už podnik vie komu bude predávať, ako, za akú cenu a koľko na tom zarobí, tvorba podnikateľského modelu ani zďaleka nekončí. Veľký význam zohráva spokojnosť zákazníkov, ktorá podniku zabezpečí opakujúci sa predaj a prilákanie nových zákazníkov. Podnik preto v rámci stratégie ako si dosiahnuť a udržať si spokojnosť zákazníkov musí na pravidelnej báze realizovať kontrolu kvality, technickú podporu, správnu inštaláciu produktov a poskytnúť zákazníkom správny návod na používanie výrobkov.

Podnik väčšinou na trhu nepôsobí sám, preto je nevyhnutné aby sledoval svoju pozíciu na trhu, udržiaval si ju, resp. zlepšoval si ju. Podnikateľský model by mal preto v rámci tohto elementu venovať pozornosť kontrole distribučných kanálov, produktovej stratégii a pozícii konkurentov.

Na to, aby mohol podnik fungovať potrebuje samozrejme peňažne prostriedky. V rámci podnikateľského modelu by mal podnik rozhodnúť aj o tom, z akých zdrojov bude hradiť počiatočné investície, nutné na rozbehnutie podnikania, akým spôsobom bude financovať činnosti súvisiace s chodom podniku. V rámci rozhodnutí o financovaní by mal podnik brať do úvahy taktiež možné finančné výdavky budúcnosti, napríklad na vývoj nového produktu. Podnik by sa mal preto oboznámiť so všetkými možnosťami získania peňažných prostriedkov na financovanie, zvážiť ich vplyv na podnik.

GEL FAKTORY

Tvorba samotného podnikateľského modelu je pomerne jednoznačná záležitosť. Ide o vytvorenie jasnej predstavy podniku v určitých sférach, ktoré sú nevyhnutné pre dosiahnutie úspechu na trhu pre podnik. Otázkou však zostáva, či je možné vytvoriť typológiu podnikateľských modelov, akýsi predpísaný návod, ktorý podnikom zaručí úspech. O určenie

takejto typológie sa pokúsil autor Don Debelak vo svojom diele Business Models Made Easy. Podmienkou je však vytvorenie podnikateľského modelu na základe spomínaných šiestich elementov. Takýto podnikateľský model je potom možné zhodnotiť na základe GEL faktorov:[3]

- Great customers (skvelí zákazníci)
- Easy sales (jednoduchý predaj)
- Long life (dlhodobá životnosť podnikania)

Faktor G (skvelí zákazníci) určuje ich množstvo, jednoduchosť ich nájdenia, objem predaja, ktorý realizujú, opakovanosť nákupov. Faktor E (jednoduchý predaj) udáva informácie o konkurenčnej výhode, vzťahu medzi cenou a hodnotou, podpore predaja. Faktor L (dlhodobá životnosť podnikania) hovorí o ziskovosti podniku, marži, investíciách, udržateľnosti pozície na trhu. Z charakteristiky jednotlivých faktorov vyplýva, že na ich základe je možne ohodnotiť jednotlivé elementy podnikateľského modelu podniku a tým vytvoriť určitú typológiu. Nasledujúca tabuľa 1 sprehľadňuje vzťah medzi elementmi podnikateľského modelu a GEL faktormi.

Faktor	Hodnotený element PM
Great custmors	• Získanie zákazníkov • Spokojnosť zákazníkov
Easy sales	• Ponúknuť hodnotu zákazníkom • Dodanie tovaru a služieb s vysokou maržou
Long life	• Udržať si pozíciu na trhu • Financovanie podnikania

Tabuľka 1 Vzťah medzi elementmi podnikateľského modelu a GEL faktormi[4]

Každý z faktorov v rámci hodnotenia elementov podnikateľského modelu môžeme označiť ako silnú alebo slabú stránku podniku. Na základe toho nám vznikne osem typov podnikateľských modelov. Najlepším podnikateľským modelom bude samozrejme typ, v ktorom všetky tri faktory predstavujú silu podniku, vďaka ktorej má spokojných a verných zákazníkov, ktorí sú opakovane ochotní zaplatiť za produkt, pričom podnik dosahuje vysokú maržu (tým pádom aj zisk) a je schopný si udržať pozíciu na trhu oproti konkurencii. Ostatné skupiny podnikateľských modelov na základe tejto typológie sa vzdiaľujú tomuto ideálu. Pre podnik je však veľkou výhodou, že po začlenení svojho podnikateľského modelu do jednej zo skupín, vie prehľadne identifikovať slabé miesta, ktoré treba zmeniť, aby podnik disponoval úspešným podnikateľským modelom.

Výborným príkladom podniku, ktorému sa vo všetkých GEL faktoroch podarilo dosiahnuť úspech je spoločnosť Starbucks. Jej skvelými zákazníkmi je skupina stredne a viac zarábajúcich ľudí, ktorí radi hýčkajú samých seba. Takýchto zákazníkov je pomerne veľa, sú ľahko k nájdeniu na trhu a tvoria veľa hodnoty pre podniky pretože hodnoty ich útraty je

[3]DEBELAK, D.: *Business Models Made Easy.* Kanada: Enterpreneur Press, 2006, s.37-38.
[4]spracované podľa DEBELAK, D.: *Business Models Made Easy.* Kanada: Enterpreneur Press, 2006, s.39.

oveľa vyššia ako v iných tradičných kaviarňach. Tento typ zákazníkov opakovane navštevuje filiálky spoločnosti Starbucks, podľa štatistík v USA dva až päťkrát za týždeň, niektorí dokonca dva až trikrát za deň.[5]Starbucks dosahuje veľmi vysoké hodnotenie aj pri faktore jednoduchý predaj, pretože poskytuje zákazníkom značnú hodnotu. Imidž prémiovej kvality je veľmi dôležitý pre zákazníkov, produkty sú lepšie ako káva z bežnej prevádzky predávajúcej kávu alebo z fastfood reťazca. Cena produktov je vyššia ako u konkurencie, ale stále prijateľná pre trendy imidž, ktorý táto značka vytvára pre svojich zákazníkov. Faktor dlhodobá životnosť podnikania možno v prípade spoločnosti Starbucks považovať taktiež za jeho silnú stránku. Výhodou sú pomerne nízke počiatočné náklady na rozbeh filiálky. Spoločnosť má po celom svete vytvorené dobré meno, jej produkty sa stali obľúbenými a svojim spôsobom jedinečné, pretože výrazného konkurenta Starbucks v celosvetom meradle nemá.

TYPOLÓGIA PODNIKATEĽSKÝCH MODELOV PODĽA OSTERWALDERA A PIGNEURA

Autori A. Osterwalder a Y. Pigneur sformulovali koncept Canvas[6], ktorý veľmi prehľadne opisuje logiku toho, ako by mal podnik vytvárať a poskytovať hodnotu pre svojich zákazníkov. Ďalšou výhodou tohto modelu pre podnik je jeho komplexnosť. Tento koncept sa zaoberá v prvom rade hodnotou, ktorú podnik vytvára. Táto hodnota je východiskovým bodom celého modelu. Ďalej pomocou tohto konceptu môžeme definovať kľúčových partnerov, aktivity a zdroje, ktoré vytvárajú hodnotu. Taktiež vieme pozornosť upriamiť aj na zákazníkov, vzťah podniku k nim a ich vzájomnú komunikáciu. Model Canvas analyzuje samozrejme aj ekonomickú stránku, na strane výdavkov sa definujú tie najvyššie, ktoré v podniku vznikajú, čo podniku umožňuje ich zefektívnenie a zníženie. Na druhej strane model opisuje taktiež príjmy, ktoré v najväčšej miere prispievajú k tvorbe tržieb.

Koncept podnikateľského modelu Canvas zahŕňa 9 základných zložiek, podľa ktorých definujeme fungovanie podnikania:

- segmenty zákazníkov,
- hodnota, ktorú podnik prináša,
- kanály,
- vzťahy so zákazníkmi,
- toky príjmu,
- kľúčové zdroje
- kľúčové aktivity
- kľúčoví partneri,
- štruktúra nákladov,

[5]HENRICKS, M.: *The Starbucks Business Model. 2007* http://www.entrepreneur.com/article/173256
[6]spracované podľa: OSTERWALDER, A. – PIGNEUR, Y.: *Business Model Generation*. New Jersey: Wiley, 2010, s. 15-44.

Zákazníci sú srdcom podnikateľského modelu. Bez nich by žiaden podnik nemohol dlho prežiť. Pri definovaní podnikateľského modelu si každý podnik potrebuje definovať svoje segmenty, aby k nim priradil potreby a problémy, ktoré bude riešiť pre každý segment.

Hodnotová časť definuje, akú hodnotu produkt alebo služba vytvára pre daný zákaznícky segment. Určité hodnoty môžu byť nové, inovatívne, iné môžu byť porovnateľné s trhom, ale mali by mať vždy nejakú pridanú hodnotu.

V zložke kanály si podnik definuje, ako komunikuje so svojimi segmentmi a ako im doručuje svoju hodnotu. Môžeme tu rozlišovať medzi priamymi a nepriamymi kanálmi. Nájsť totiž správnu cestu, ako dodať hodnotu k zákazníkovi, je jednou z najdôležitejších hodnôt na trhu. Najdôležitejšie je nájsť správnu kombináciu medzi dodávaním cez vlastné kanály a z toho vyplývajúce vyššie marže a dodávaním cez partnerské kanály, kde sú síce nižšie marže, ale vyšší dosah na klienta.

V ďalšej časti podnikateľského modelu si podnik definuje, aké typy vzťahov vytvára spoločnosť vzhľadom na svoje zákaznícke segmenty. Vzťahy sa môžu pohybovať od osobných až po automatizované. Tu záleží od toho, či spoločnosť chce získať zákazníkov, udržať si ich alebo len zvýšiť predaj.

Zložka príjmov predstavuje peňažné príjmy od jednotlivých zákazníckych segmentov alebo môže byť rozdelená podľa hodnôt (služieb), ktoré podnik ponúka.

Kľúčové zdroje - v tejto časti podnik opisuje najdôležitejšie aktíva, bez ktorých by jeho podnikateľský model nemohol fungovať. Tieto zdroje pomáhajú podniku vytvárať hodnoty, dosiahnuť trh, udržiavať vzťahy so zákazníckymi segmentmi a vytvárať príjmy. Každý podnikateľský model potrebuje iné kľúčové zdroje.

Časť kľúčové aktivity opisuje najdôležitejšie aktivity, ktoré podnik musí urobiť, aby bol jeho podnikateľský model úspešný. Rovnako ako kľúčové zdroje, prítomnosť kľúčových aktivít je základom pre vytvorenie hodnoty a následne príjmu od zákazníka. Spoločnosti radia medzi svoje kľúčové aktivity vývoj nových produktov a technológií, zvyšovanie povedomia o produktoch a službách, budovanie predajnej siete a rozširovanie pokrytia.

Časť kľúčoví partneri opisuje sieť dodávateľov a partnerov, vďaka ktorým model funguje. Aj malé a stredné podniky by mali vytvárať partnerstvá, aby optimalizovali svoj podnikateľských model, redukovali riziko a získali zdroje.

V časti štruktúra nákladov podnik opisuje najdôležitejšie náklady na prevádzku obchodného modelu. Tieto náklady je možné vypočítať pomerne ľahko, pokiaľ si podnik dobre zadefinuje kľúčové zdroje, kľúčové činnosti a partnerstvá. Nie každý model je však zameraný na nízke náklady. Rozlišujeme medzi dvoma modelmi: nákladovo-riadený, ktorý je zameraný na minimalizáciu nákladov a hodnotovo-riadený podnik, ktorý je zameraný na tvorbu hodnoty. Veľa modelov podnikov sa nachádza kdesi medzi týmito dvoma extrémami.

Na základe takto zobrazených podnikateľských modelov je možné vytvoriť typológiu na základe určitých zákonitostí. Autori Osterwalder a Pigneur zoskupili podnikateľské modely s podobnou stavbou na základe jednotlivých zložiek modelu Canvas a podobného správania firiem do piatich skupín:[7]

- nezväzujúci model
- model „dlhý chvost“

[7]OSTERWALDER, A. – PIGNEUR, Y.: *Business Model Generation*. New Jersey: Wiley, 2010, s. 55.

- multistranný model
- bezplatný model
- otvorený model

Cieľom zadefinovanie a charakterizovanie týchto typov podnikateľských modelov je pretaviť známe podnikateľské koncepty do štandardizovanej podoby konceptu Canvas tak, aby boli užitočné a všeobecne použiteľné pre podniky.

NEZVÄZUJÚCI PODNIKATEĽSKÝ MODEL

Typ nezväzujúceho podnikateľského modelu je založený na myšlienke, že niektoré podniky sa súčasne zaoberajú tromi odlišnými druhmi podnikania, a to manažovanie vzťahu so zákazníkmi, inovácia produktov a manažovanie infraštruktúry podniku.[8] Každý z týchto druhov podnikania je príznačný inými ekonomickými, konkurenčnými a kultúrnymi náležitosťami (Tabuľka 2).

Aspekty / Tri hlavné druhy podnikateľskej činnosti	Inovácia produktu	Vzťahy so zákazníkmi	Manažment infraštruktúry
Ekonomický	Skorý vstup na trh umožňuje stanovenie prémiových cien a získanie veľkého trhového podielu; rýchlosť je kľúčová	Vzhľadom na vysoké náklady na získanie zákazníkov je nevyhnutné, aby podnik získal veľký peňažný podiel; kľúčové sú úspory zo sortimentu	Pri vysokých fixných nákladoch je pre podnik základom dosiahnuť nízke jednotkové náklady; kľúčom sú úspory z rozsahu
Konkurenčný	Súperenie o talenty; slabé bariéry vstupu; veľa malých hráčov na trhu	Súperenie o sortiment; rýchla konsolidácia; na trhu dominuje niekoľko veľkých hráčov	Súperenie o rozsah; rýchla konsolidácia; na trhu dominuje niekoľko veľkých hráčov
Kultúrny	Sústredenie sa na zamestnancov; rozmaznávanie „kreatívnych hviezd“	Vysoká orientácia na servis; mentalita „zákazník na prvom mieste“	Podnik sa zameriava na náklady; dôraz kladený na štandardizáciu, predvídavosť a účinnosť

Tabuľka 2 Tri hlavné podnikateľské činnosti a jej aspekty[9]

Tieto tri druhy podnikania by mali súčasne existovať v rámci jedného podniku, v ideálnom prípade sú však oddelené do samostatných oddelení, aby sa zabránilo konfliktom alebo nežiaducim zmenám.

[8] HAGEL, J. – SINGER, M.: *Net Worth: shaping markets when customers make the rules.* USA: McKinsey&Company, 1999, s. 208.

[9] spracované podľa OSTERWALDER, A. – PIGNEUR, Y.: *Business Model Generation*. New Jersey: Wiley, 2010, s. 59.

Príkladom nezväzujúceho podnikateľského modelu sú podniky pôsobiace v odvetví mobilných telekomunikačných služieb. V minulosti bola hlavnou konkurenčnou výhodou najmä kvalita siete. Tento aspekt sa však časom vytratil a preto začali vytvárať mobilný operátori vzájomne dohody o zdieľaní siete alebo využívajú outsourcing sieťových riešení priamo u výrobcov zariadení. Takáto zmena nastala najmä z dôvodu, že mobilní operátori si uvedomili, že ich hlavnou konkurenčnou výhodou už nie je viac samotná sieť, ale ich značka (meno na trhu) a vzťah so zákazníkmi.

PODNIKATEĽSKÝ MODEL „DLHÝ CHVOST“

Tento typ podnikateľského modelu je o predaji „menej za viac“. Zameriava sa na ponuku veľkého množstva nadštandardných produktov, z ktorého každý sa predáva relatívne zriedka. Zhlukovať predaj nadštandardných výrobkov môže byť rovnako lukratívny pre podnik ako tradičný model predaja malého množstva bestsellerov za podmienok vyšších príjmov. Podnikateľský model „dlhý chvost“ si vyžaduje nízke náklady na zásoby a silnú platformu pre vytvorenie dostatočného objemu nadštandardných produktov, ktoré budú ľahko dostupné pre zákazníkov.

Spoločnosť LEGO je známa stavebnicovými systémami, ktorá začala vyrábať už v roku 1949. Túto hračku poznajú generácie detí a za ten čas ju LEGO vyrobilo v obrovských množstvách a v rôznych tematických variantoch. Časom však narastajúca konkurencia v hračkárskom odvetví prinútila spoločnosť LEGO k inovatívnym krokom. Začalo to licenciami na práva použiť postavy zo známych filmov (StarWars, Batman, Indiana Jones). Vzhľadom na to, že takáto kúpa licencií nie je lacná záležitosť, ukázalo sa však, že tento ťah bol významným zdrojom príjmov. Postupom času prišla spoločnosť LEGO s ďalšími novinkami. Zákazníci majú možnosť napríklad zostaviť si vlastnú stavebnicovú súpravu a objednať si ju online. Ďalej si zákazníci môžu pomocou softvéru LEGO Digital Designer navrhnúť vlastné budovy, dopravné prostriedky, témy a hrdinov vďaka výberu z tisícov komponentov a veľkého množstva farieb. Zákazníci sa tak z pasívnych používateľov zmenili na aktívnych spolutvorcov. V súvislosti s podnikateľským modelom „dlhý chvost“, spoločnosť LEGO urobila krok od masívnej customizácie k pokrytiu ďalšieho trhového priestoru. Niektoré zákazníkmi navrhnuté sety sa predávajú lepšie, iné horšie alebo vôbec. Pre LEGO je však dôležité, že tieto individuálne navrhnuté sety rozšírili produktovú líniu, ktorá bola predtým zameraná len na limitované množstvo najlepšie predávajúcich sa setov. Táto produktová línia síce tvorí malú časť celkových príjmov ale je správnym krokom pre implementáciu podnikateľského modelu tohto typu ako doplnok alebo alternatívu k tradičnému masovému trhovému modelu.

MULTISTRANNÝ PODNIKATEĽSKÝ MODEL

Multistranný podnikateľský model prináša dve alebo viac odlišných ale vzájomné prepojených skupín zákazníkov. Tento typ podnikateľského modelu prináša hodnotu jednej skupine zákazníkov len za predpokladu prítomnosti inej skupiny zákazníkov. Model vytvára hodnotu v prípade uľahčenia vzájomnej súčinnosti medzi jednotlivými odlišnými skupinami. Vytvorená hodnota narastá až do takej miery, že priťahuje viac zákazníkov. Tento fenomén sa nazýva aj reťazový efekt.

Typickým príkladom multistranného podnikateľského modelu je spoločnosť Apple. Postupný vývoj produktov spoločnosti Apple od iPod až po iPhone zdôrazňuje prechod spoločnosti k silnému hráčovi na trhu. Produkt iPod bol spočiatku samostatným zariadením. Naopak, iPhone sa vyvinul až na silné multistranné zariadenie, prostredníctvom ktorého spoločnosť Apple drží kontrolu nad aplikáciami jej App obchodu.

BEZPLATNÝ PODNIKATEĽSKÝ MODEL

Pre bezplatný podnikateľský model je príznačné, že aspoň jeden významný segment zákazníkov je schopný nepretržite využívať bezplatnú ponuku podniku. V takomto prípade však podnik musí pre iné segmenty zákazníkov uplatňovať aj iný typ podnikateľského modelu. Podniku sa tak dostanú príjmy od iného zákazníckeho segmentu. Zákazníci veľmi oceňujú ak dostanú niečo zadarmo. Podnik preto v rámci tohto podnikateľského modelu môže zvoliť aj jeho obdobu, tzv. „freemium“ model, ktorého podstata spočíva v poskytnutí základných služieb zdarma a prémiových za poplatok.

Veľmi dobrým príkladom bezplatného podnikateľského modelu je Skype, ktorý dokonale narušil telekomunikačné odvetvie, tým že umožňuje realizovať telefonické hovory zadarmo prostredníctvom internetu. Skype si môže niečo takéto dovoliť vďaka úplne odlišnej štruktúre nákladov oproti bežným poskytovateľom telekomunikačných služieb. Hovory zadarmo sú plne smerované cez internet a užívateľ okrem neho potrebuje už len počítač. Skype sa nemusí starať o vlastnú sieť ako telco podniky a vynakladá iba malé náklady na podporu používateľov. Skype vyžaduje len backendovy softvér a hosting serverov, kde sú zhromažďované kontá používateľov. Spoplatnené sú len volania na pevnú linku a do mobilných sietí cez prémiovú službu zvanú Skype Out, ktorá je však v ponuke za nízke ceny. Od vzniku spoločnosti má Skype vyše 400 miliónov registrovaných používateľov, ktorí uskutočnili viac než 100 biliónov bezplatných hovorov. V roku 2008 Skype ohlásil príjem vo výške 550 miliónov dolárov. Zaujímavý je aj fakt, že 90% používateľov služby Skype využíva bezplatné služby a platenú službu Skype Out využilo menej ako 10% používateľov.[10]

OTVORENÝ PODNIKATEĽSKÝ MODEL

Otvorený podnikateľský model môže byť využívaný podnikmi pri vytvorení a udržaní hodnoty, ak systematicky spolupracujú s partnermi z vonkajšieho prostredia. Takáto forma spolupráce môže byť realizovaná buď formou „z vonku - do vnútra“ ak podnik využíva externé nápady, alebo formou „z vnútra – von“, ak podnik poskytuje externým partnerom myšlienky alebo aktíva ležiace nečinne vo vnútri podniku.

V súvislosti s týmto typom podnikateľského modelu nemožno nespomenúť pojem otvorené inovácie. Autor Henry Chesbrough poukazuje na otvorenie vývojových procesov podniku pre partnerov z vonkajšieho prostredia. Hlavným argumentom je, že pre súčasné podnikateľské prostredie sú charakteristické rozptýlené znalosti, a preto môžu podniky vytvárať vyššiu hodnotu pre zákazníkov a lepšie využiť vlastný výskum a vývoj prostredníctvom integrácie znalostí z vonkajšieho prostredia, duševného vlastníctva a produktov do vlastných inovačných procesov.[11]Jednoducho povedané, ak podnik disponuje produktmi, technológiami, znalosťami a duševným vlastníctvom, ktoré nevyužíva naplno sám pre seba, potom môže toto všetko podnik speňažiť poskytnutím vonkajším partnerom prostredníctvom licencií, joint ventures alebo ako vedľajší produkt. Tabuľka 3 poukazuje na hlavné rozdiely a princípy medzi uzatvorenou a otvorenou formou inovácie.

Princípy uzatvorenej inovácie	Princípy otvorenej inovácie
Chytrí ľudia v odvetví pracujú pre podnik.	Podnik potrebuje spolupracovať s chytrými ľuďmi vo vnútri ale aj z vonku.
Ak chce podnik profitovať z vývoja	Externý výskum a vývoj môže priniesť

[10]AOAEH, B.L.: *Skype´s Business Model.*http://tekedia.com/30422/skypes-business-model/, 2011.
[11]CHESBROUGH, H.W.: *The Eraof Open Innovation.* Cambridge: MITSloan Management Review, 2003, s. 36.

a výskumu, musí si objavovať, vyvíjať a distribuovať všetko na vlastné náklady.	značnú hodnotu, interný vývoj a výskum je potrebný na naplnenie časti tejto hodnoty.
Ak podnik riadi väčšiu časť výskumu v odvetví, bude úspešný.	Výskum nemusí prameniť z podniku, aby z neho profitoval.
Ak má podnik ako prvý komerčné inovácie, bude úspešný.	Pre podnik je výhodnejšie vytvoriť lepší podnikateľský model ako byť prvým na trhu.
Ak je podnik tvorcom všetkých a najlepších nápadov v odvetví, bude úspešný.	Ak podnik maximálne využije interné a externé nápady, bude úspešný.
Podnik by mal kontrolovať svoj inovačný proces, aby z neho nemohli profitovať konkurenti.	Podnik by mal profitovať z využívania jeho inovácií inými a taktiež by mal získať intelektuálny kapitál iných, ak to má priniesť výhody.

Tabuľka 3 Princípy uzatvorenej a otvorenej inovácie[12]

Prístup „z vnútra-von“ sa pri otvorenej inovácii zväčša orientuje na speňaženie nevyužitých interných aktív, primárne patentov a technológií. V prípade súboru patentov spoločnosti GlaxoSmithKline bola ich motiváciu trošku iná. Cieľom spoločnosti bolo urobiť lieky viac dostupnými aj v najchudobnejších krajinách sveta a uľahčiť výskum chorôb. Jednou možnosťou ako dosiahnuť tieto ciele bolo umiestniť práva na duševné vlastníctvo pri vývoji liekov na choroby do súboru patentov, ktorý by bol dostupný pre činnosť iných výskumníkov. Odkedy sa farmaceutické spoločnosti sústreďujú na vývoj častejšie používaných liekov, duševné vlastníctvo súvisiace s menej študovanými chorobami často ostáva nevyužité. Súbor patentov zhromažďuje intelektuálny kapitál rôznych držiteľov práv a stáva sa tak prístupným. Toto napomáha tomu, aby výhody výskumu a vývoja nezostávali blokované len jedných držiteľom práv.

Autorské duo Osterwalder a Pigneur vytvorili túto typológiu podnikateľských modelov na základe deväť ročného výskumu a pozorovania spoločných znakov podnikov z rôznych odvetví v súvislosti so zobrazením podnikateľského modelu pomocou deviatich zložiek konceptu Canvas.

TYPOÓGIA PODNIKATEĽSKÝCH MODEL NA ZÁKLADE VÝZNAMU ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Predchádzajúce typológie podnikateľských modelov sú orientované skôr na hodnotenie celkovej úspešnosti podniku hlavne na základe formy ponuky produktov zákazníkom a vzťahoch k zákazníkom. Samozrejme, tieto aspekty výrazne napomáhajú podnikom stať sa úspešnými v odvetví a ich branie do úvahy pri tvorbe podnikateľského modelu je toho predpokladom. V súčasnej postindustriálnej ére je pre podniky ale nesmierne dôležitá orientácia na ľudské zdroje vo vnútri podniku, ktoré budú v čoraz otvorenejšej ekonomike kľúčom konkurenčnej výhody. Významnosť ľudí a ich zručností a vedomostí veľmi dobre vystihuje aj myšlienka, ktorú povedal Bill Gates: „ Ak by ste zobrali z našej spoločnosti 20 najlepších ľudí, Microsoft by sa stal nedôležitou spoločnosťou.“

Autorka Joan Magretta, ktorá podnikateľský model definuje ako súbor predpokladov o tom, ako si organizácia bude počínať, keď bude vytvárať hodnotu pre všetkých aktérov, na

[12]CHESBROUGH, H.W.: *The Era of Open Innovation.* Cambridge: MITSloan Management Review, 2003, s. 38.

ktorých je akýmkoľvek spôsobom závislá, teda nie len pre zákazníkov.[13] V tomto názorovom smerovaní môžeme badať náznak upriamenia pozornosti nie len na zákazníkov ale aj na ľudské zdroje, pretože podnik je na nich v rámci svojej existencie veľmi naviazaný.

Autorov, ktorí vo svojich teoretických prístupoch upriamujú pozornosť na význam ľudských zdrojov v podnikateľskom modeli nie je veľa. Ďalším z nich je však Don Debelak. Podľa tohto autora, podnikateľský model je inštrument, vďaka ktorému podnik generuje zisk. Je to sumár toho, ako podnik mieni uspokojiť svojich zamestnancov a zákazníkov. Tento sumár v sebe zahŕňa aj stratégiu, to čo má firma v úmysle, rovnako ako aj jej implementáciu, ako firma naplní svoje plány.[14] Podnik by teda pri tvorbe podnikateľského modelu nemal myslieť len na zákazníkov a na to ako môže zarobiť, ale taktiež aj na vlastných zamestnancov, ktorí podniku pomáhajú vytvárať produkty a tie má podnik následne podnik možnosť speňažiť a vytvoriť zisk. Dovolíme si tvrdiť, že ľudské zdroje sú pre podnik prinajmenšom rovnako významné ako zákazníci, pretože bez ľudí by podnik nebol podnikom. Samozrejme ak by nemal komu predávať, jeho činnosť by bola bezpredmetná.

Autor Mark W. Johnson vo svojej knižnej publikácii Seizing the White Space naformuloval podnikateľský model zo štyroch základných stavebných kameňov, a to hodnota pre zákazníkov, zisk, kľúčové procesy a kľúčové zdroje, ktoré charakterizuje ako súbor unikátnych ľudí, technológií, produktov, vybavenia, zariadenia, financovania a značky, ktorý by mal byť dodaný vo forme hodnoty pre zákazníkov. [15] Vyzdvihuje teda význam ľudských zdrojov pre podnik, ako jeden zo základných prvkom úspešného podnikateľského modelu. Bez tých správnych zamestnancov podnik nie je schopný doručiť požadovanú hodnotu svojim zákazníkom.

Na vytvorenie určitých typov podnikateľských modelov s prihliadnutím na význam ľudského kapitálu ako dôležitého stavebného prvku pre podniky v postindustiálnej ére podnikania by mohlo slúžiť poznatok autora Ronald J. Baker, ktorý vyjadril výnosnosť novodobého podnikateľského modelu nasledovným vzorcom:[16]

Výnosnosť = Intelektuálny kapitál x efektívnosť (užitočnosť) x cena

Pri tvorbe typológie pre novodobé podnikateľské modely by sa malo prihliadať najmä na význam intelektuálneho kapitálu, ktorý je súčasťou ľudského kapitálu podniku. Pre podnikateľský model úspešného podniku budúcnosti je najpodstatnejšie práve jeho intelektuálna zložka, zamestnanci, ktorí sa svojimi myšlienkami, nápadmi, svojim inovatívnym prístupom v najväčšej miere podieľajú na vytváraní hodnoty, ktorú produkt prináša pre zákazníkov. Samozrejme neoddeliteľnou súčasťou tvorby produktu ako takého sú ľudské zdroje ako celok, teda zamestnanci na všetkých úrovniach, vo všetkých organizačných zložkách. Dobrý podnikateľský model budúcnosti bude podniku zaručovať zároveň aj konkurenčnú výhodu na trhu. Podnik by sa preto mal od svojich konkurentov odlišovať práve intelektuálnym kapitálom, mal by mať vo svojich radoch mimoriadne nadaných pracovníkov, expertov a odborníkov v obore podnikania podniku. Pre podnik je taktiež dôležité si uvedomiť, že intelektuálny kapitál nie je jeho vlastníctvom, pretože ľudia pracujú dobrovoľne a majú možnosť kedykoľvek prácu zmeniť. Preto by podnik, ktorý disponuje intelektuálnym kapitálom, by mal zabezpečiť takýmto zamestnancom kvalitné pracovné podmienky, adekvátne ohodnotiť ich prácu, či už peňažne vo forme mzdy a odmien, alebo

[13]MAGRETTA, J: *Co je to management.* Praha: Management Press, 2004, s. 47.
[14]DEBELAK, D.: *Business Models Made Easy.* Kanada: Enterpreneur Press, 2006, s. 3.
[15]JOHNSON, M.W.: *Seizing The White Space.* Boston: Harvard Business Press, 2010, s.39.
[16]BAKER, R.J.: *Implementing Value Pricing.* New Jersey: Wiley, 2011, str. 9.

nepeňažne vo forme nehmotných benefitov (vzdelávanie, rozvoj zručností). David Watson vo svojej knihe Business Models vyslovil názor, že v súčasnej dobe informačnej revolúcie sa mení vnímanie bohatstva, preto je intelektuálny kapitál pre podnik oveľa dôležitejší ako peniaze.[17] V súčasnom období globalizácie je inteligencia najdôležitejšia. Vysvetlíme prečo. Samozrejme treba podotknúť, že niektoré sektory podnikania si vyžadujú, aby zamestnanci disponovali väčšou mierou intelektuálne kapitálu, iné sektory zas menej. Podniky pohybujúce sa v sektore reklamy, informačných technológií, finančných a poradenských služieb, sú práve podniky, ktoré by pri tvorbe podnikateľského modelu budúcnosti mali väčšmi prihliadať práve na zložku intelektuálneho kapitálu, pretože ten je zdrojom konkurenčnej výhody - jeho výnimočnosť, nenapodobiteľnosť.

Negatívny vplyv podniku na intelektuálny kapitál môže spôsobovať lipnutie na zastaraných metódach, ktoré brzdia zamestnancov pri dosahovaní ich vrcholného potenciálu a uberajú z tvorby hodnoty. Podnikateľský model vytvára podniku priestor, aby sa nad takými negatívnymi vplyvmi zamyslela odstránil ich.

ZÁVER

Pre podnik v súčasnej, postindustiálnej ére podnikania, je nesmierne dôležité, aby si vytvoril vlastný podnikateľský model, ktorého hlavnou úlohou bude najmä poukázanie na silné a slabé stránky podniku, na sprehľadnenie vzájomných väzieb jednotlivých zložiek, ktoré sa podieľajú na podnikateľskej činnosti podniku. Takýto podnikateľský model umožní podniku pružne reagovať na zmeny vonkajšieho prostredia, ktoré vzhľadom na turbulentnosť súčasnej ekonomiky nie sú ničím výnimočné. Typológia podnikateľských modelov, by mala podnikom pomôcť zorientovať sa v tom, ktorý z model je správny, ktorý privedie podnik na cestu prosperity a úspechu. Typológie podľa autora Dona Debelaka je orientovaná predovšetkým na vzťahy so zákazníkmi, predaj a životnosť podniku z dlhodobého pohľadu. Podniky sa na základe tých atribútov dajú kategorizovať od úspešného, menej úspešného až po neúspešný podnikateľský model, resp. na podnikateľské modely, ktoré môžu pre podniky slúžiť ako vzor pre úspešné alebo neúspešné podnikanie. Typológia podľa autorov Osterwaldera a Pignuera je vytvorená na základe dlhoročných pozorovaní reálnych podnikateľských modelov podnikov po celom svete. Typy podnikateľských model sú určené najmä na základe spôsobu predaja produktov a doručenia hodnoty zákazníkom. V tejto typológii sa taktiež môžu podniky nájsť a zvoliť si vhodný model.

V súčasnej postindustriálnej ére by sa mal klásť väčší dôraz na ľudské zdroje podniku, intelektuálny kapitál, ktorým podnik disponuje. Takýto kapitál je pre podnik jedinečný, ťažko napodobiteľný, a to z neho robí obrovskú konkurenčnú výhodu súčasnosti. Okrem spomínaných atribútov, predaj, hodnota, vzťahy zo zákazníkmi, je potrebné vytvorenie typológie podnikateľských model aj na základe určenia významu ľudských zdrojov v závislosti na odvetví , v ktorom podnik pôsobí. Odvetvové rozdelenie je podľa nášho názoru veľmi dôležité, pretože každý podnikateľský sektor kladie inú náročnosť na úroveň intelektuálneho kapitálu a taktiež odvetvia náročné na takýto typ kapitálu kladú dôraz na iný typ výnimočných zručností, ktorými by mali zamestnanci disponovať. Prístup autora Bakera je akýmsi náznakom, podľa ktorého by sa dali kategorizovať podnikateľské modely práve na základe kritéria intelektuálny kapitál, ktorý nepochybne prispieva k prosperite podniku rovnako, ba ak nie viac ako spôsob predaja, hodnota produktu, vzťahy so zákazníkmi. Šikovní, zruční a výnimoční zamestnanci podniku sú strojcom ideí a nápadov, ktoré posúvajú

[17]WATSON, D.: *Business Models.* Hampshire: HarrimanHouse, 2005, str. 101.

podnik vpred, títo zamestnanci sú taktiež aj vykonávateľmi potrebných zmien a všetkých činností v rámci podniku, ktoré zabezpečujú jeho chod. Bez tých správnych ľudí podnik jednoducho nie je schopný fungovať na trhu a byť lepší ako konkurencia. Tí správni ľudia sú práve zárukou pre podnik, prečo je lepší vo svojom odvetví ako konkurencia.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] Aoaeh, B.L.*Skype´s Business Model*.[online]. [cit. 2012-11-03]. Dostupné na internete: <http://tekedia.com/30422/skypes-business-model/>.

[2] Baker, R.J. *Implementing Value Pricing.* New Jersey: Wiley. 2011. ISBN 978-0-470-92956-8.

[3] Chesbrough, H.W.The Era of Open Innovation. *MIT SloanManagementReview*. 200. č.3, s. 34-41.

[4] Debelak, D. *Business Models Made Easy.* Kanada: Enterpreneur Press. 2006. ISBN 1-59918-041-3.

[5] Hagel, J. – Singer, M. *Net Worth: shaping markets when customers make the rules.* USA: McKinsey&Company. 1999. ISBN 0-87584-889-3.

[6] Henricks, M. *The Starbucks Business Model*.[online]. [cit. 2012-11-03]. Dostupné na internete: <http://www.entrepreneur.com/article/173256>.

[7] Johnson, M.W. *Seizing The White Space.* Boston: Harvard Business Press. 2010. ISBN 978-1-4221-2481-9.

[8] Magretta, J. *Co je to management.* Praha: Management Press. 2004. ISBN 80-7261-106-2.

[9] Osterwalder, A. – Pigneur, Y.*Business Model Generation*. New Jersey: Wiley. 2010.ISBN 978-0470-87641-1.

[10] Watson, D. *Business Models.* Hampshire: Harriman House. 2005. ISBN 1-897-59758-4.

EXTERNÉ PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE A JEHO VPLYV NA VYBRANÉ ODVETVIE V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

EXTERNAL BUSINESS ENVIRONMENT AND ITS IMPACT ON SELECTED SECTOR IN SLOVAKIA

Alexandra Piačková[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Unemployment, tourism, world economic crisis, Trenčiansky region, accomodation of tourist

JEL Klasifikácia M13

ABSTRAKT

Tourism is one of the most important sectors in economy of each country. The aim of this study is to inform about actual situation of tourism in Trenčiansky region. Basic terms and features concerning tourism in this region are introduced. Availability of accommodation facilities is explained. One of the objectives mentioned is an influence of economic crisis in the region. As visible a number of visitors and accomodated guests decreased after economic crisis in 2008. The study refers to numbers of domestic and foreign tourists, which are coming to this region.

ÚVOD

Cestovný ruch je jedným z významných odvetví každej krajiny. Zabezpečuje v určitej miere príjem jednak do štátneho rozpočtu, ako aj do rozpočtu jednotlivých samospráv. Rozvoj cestovného ruchu sa v poslednom období spomalil dokonca až zastavil. Dôvody sa prejavujú na makroekonomickej aj mikroekonomickej úrovni. Znížil sa počet návštevníkov v jednotlivých regiónoch, ako aj počet ubytovacích zariadení. Je veľmi dôležité, aby sa zachoval cestovný ruch v regiónoch, lebo má viacero charakteristík (ekonomický, kultúrny, politický).

[1] Ing. Alexandra Piačková, Denná doktorandka, Katedra podnikovohospodárska, FPM EU Bratislava, e-mail: piackova.alexandra@gmail.com, mobil 0904443343, školiteľka doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD.

CESTOVNÝ RUCH AKO SÚČASŤ ROZVOJA REGIÓNU

V literatúre existuje viacero definícii cestovného ruchu. Podľa Novackej Ľ. a Kulčákovej M „Cestovný ruch tvorí súbor aktivít v určitom prostredí, ktoré uspokojujú potreby ľudí súvisiace s cestovaním mimo ich trvalého bydliska, bez rozdielu, či dôvodom tohto cestovania je oddych alebo nepravidelná povinnosť.“[2]

Štatistického úrad definuje cestovný ruch: „ako aktivitu ľudí cestujúcich a pobývajúcich mimo svojho obvyklého prostredia, nie dlhšie ako jeden nepretržitý rok, za účelom oddychu alebo zo služobných a iných dôvodov, ktoré však nesúvisia s platenými činnosťami vykonaných na navštívenom mieste.“[3] Vo všeobecnosti cestovný ruch chápeme ako presun z miesta na miesto za určitým účelom, či už oddychu, alebo poznania niečoho nového.

V medzinárodnej literatúre je cestovný ruch definovaný ako: „ činnosť viacerých dimenzií (ekonomickej, politickej, sociálnej, kultúrnej ...), ktorý má veľký vplyv na rôzne organizačné úrovne, verejné i súkromné, individuálne a kolektívne, všetkých štátov a regiónov sveta. Veľa krajín ho zaviedlo respektíve chce zaviesť ako základný prvok v modeli vývoja.“[4]

Cestovný ruch nadobúda vo svete čoraz väčší ekonomický i sociálny význam. Je súčasťou každej ekonomiky štátu. „Má multidisciplinárny charakter. Ak vychádzame z definície cestovného ruchu, táto zdôrazňuje hlavne nasledovné postuláty:

- súbor aktivít,
- prostredie,
- uspokojenie potrieb ľudí, ktorí cestujú,
- pobyt mimo mesta trvalého bydliska,
- dovolenka alebo nepravidelná povinnosť.“[5]

Cestovný ruch podporuje rozvoj danej lokality, regiónu a výrazne prispieva do štátneho rozpočtu danej krajiny. Podľa Nováckej: „prostredie, v ktorom sa dianie v cestovnom ruchu realizuje je veľmi rozmanité. Vo väčšine prípadov návštevnosť regiónu závisí najmä od kvality a atraktivity prostredia, úrovne poskytovaných služieb, ale aj od sociálno – ekonomického postavenia účastníkov cestovného ruchu.“[6]

Veľký vplyv na rozvoj cestovného ruchu majú vlády, miestne a regionálne samosprávy. Rozvoj cestovného ruchu zabezpečuje tvorbu nových pracovných príležitostí pre miestne zdroje práce daného regiónu, čo spomalí pokles domáceho obyvateľstva, ktorý je v poslednom sledovanom období alarmujúci.

---

[2] NOVACKA Ľ,KULČÁKOVÁ M.: Klient v cestovnom ruchu, Eurounion, Bratislava 1996, str.9
[3] ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY dostupný na internete: http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=61
[4] HARRISON, D. (ed.) (2001). Tourism and the less developed world: issues and case studies . Londres (: CABI Publishing. University of North London. Centre for Leisure and Tourism Studies. [cit: 2012-10-23] dostupné na internete:<http://www.cabi-publishing.org/bookshop/ReadingRoom/ 0851994334.asp
[5] NOVÁCKA Ľ.: Sprievodca cestovného ruchu, Bratislava: Ekonóm, 2005.288 s. ISBN 80-225-2135-3
[6] NOVÁCKA Ľ.: Sprievodca a delegát v cestovnom ruchu, Bratislava: Ekonóm, 2007.380 s. ISBN 978-80-225-2342-4

Z ekonomického hľadiska cestovný ruch v regióne ovplyvňuje:

- zárobkovú situáciu miestneho obyvateľstva,
- vytvára príležitosti pre nové podnikateľské aktivity,
- podporuje rozvoj ľudových remesiel,
- podporuje obchod,
- rozpočet miestnej samosprávy,
- hospodárske a sociálne pomery miestneho obyvateľstva,
- stimuluje rozvoj technickej infraštruktúry,
- je zdrojom príjmov regiónu a tvorby hodnoty,
- má pozitívny priamy a sprostredkovaný vplyv na tvorbu a rast hrubého národného produktu regiónu.

V Slovenskej republike môže rozdeľovať cestovný ruch z viacerých hľadísk. Jedným z delení je členenie podľa regiónov. Slovenská republika je rozdelená do ôsmych krajov:

- Bratislavský,
- Trnavský,
- Nitriansky,
- Trenčiansky,
- Žilinský,
- Banskobystrický,
- Prešovský,
- Košický.

V našej práci sme sa zamerali na rozvoj cestovného ruchu v Trenčianskom kraji, ktorý je známi svojim kultúrnym turistickým ruchom.

CESTOVNÝ RUCH V TRENČIANSKOM KRAJI

Trenčiansky kraj sa nazýva krajom hradov a zámkov. V rámci tohto hodnotenia za najnavštevovanejšie pamiatky tohto kraja patria:

1. Bojnický zámok,
2. Trenčiansky hrad,
3. Hrad Beckov,
4. Mohyla generála M. R. Štefánika na Bradle,
5. hrad Čachtice,
6. Rímsky nápis na skale Trenčianskeho hradu
7. Považský hrad.

Vďaka veľkému počtu pamiatok s v tomto kraji rozvíja cestovný ruch. Pre jeho skvalitnenie si Trenčiansky samosprávny kraj stanovil za „hlavné ciele pri rozvoji cestovného ruchu na obdobie do roku 2013:

- chrániť, zhodnocovať a propagovať prírodné a kultúrne dedičstvo Trenčianskeho kraja.

- zvyšovaním úrovne CR prispievať k zvyšovaniu kvality života a všeobecne kultúry obyvateľov kraja a k spokojnosti jeho návštevníkov.“[7]

Cestovný ruch má v tomto kraji historický charakter. Jednak za to môžu kúpeľné destinácie ako aj návšteva hradov a zámkov. Rozmach cestovného ruchu v tomto regióne bol spomalený svetovou hospodárskou krízou. Tá spôsobila významnú recesiu v tomto odvetví. Prejavilo sa to hlavne na počte ubytovacích zariadení v tomto regióne.

Tabuľka č.1 Kapacity ubytovacích zariadení cestovného ruchu v Trenčianskom kraji v období 2006 -2011

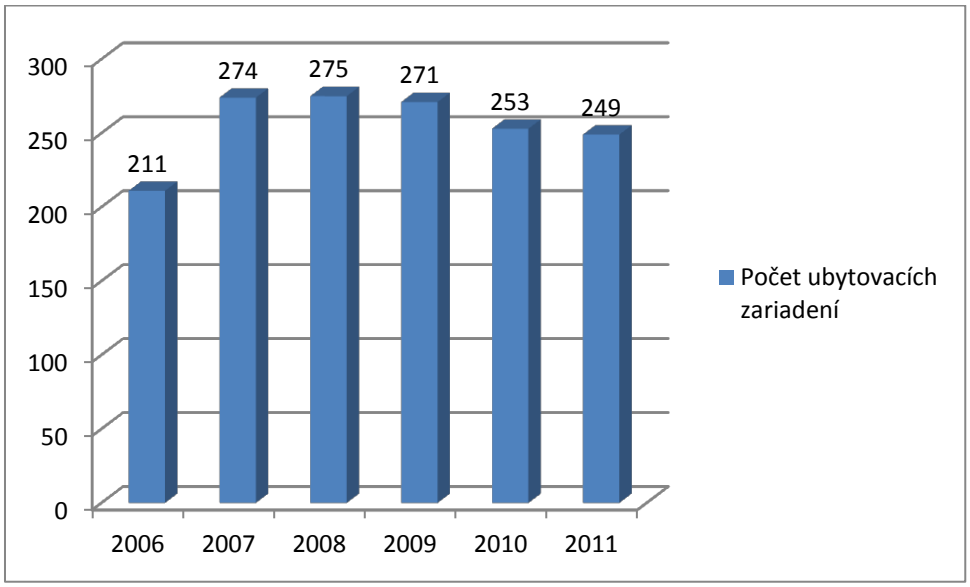
Trenčiansky kraj	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**Bázický Index 2008/2006**	**Bázický Index 2011/2008**
Počet ubytovacích zariadení	211	274	275	271	253	249	1,30	0,91
Počet stálych lôžok	9 957	11 925	12 420	12 148	11 424	12 046	1,25	0,97
Počet príležitostných lôžok	784	1 086	1 204	1 135	974	981	1,54	0,81
Počet lôžok spolu	10 741	13 011	13 624	13 283	12 398	13 027	1,24	0,95

Zdroj: Štatistický úrad, vlastné spracovanie

Vzhľadom na kapacitu ubytovacích zariadení sme spravili bázický index v kľúčových obdobiach v roku 2006, 2008 a v roku 2011. Na základe týchto porovnaní sme zistili, že v roku 2008 existovalo najviac ubytovacích zariadení v Trenčianskom krajom, oproti roku 2006 ich počet vzrástol o 30 %, a naopak v roku 2011 ich počet sa znížil o 9 %, čo považujeme za ešte pretrvávajúci dôsledok krízy v tomto kraji. Najvyšší výkyv zaznamenávame pri počte príležitostných lôžok, ktorých počet sa znížil oproti roku 2008 o 19 %. Celkové tržby za ubytovanie v roku 2011 dosiahli 21,5 mil. EUR. Z toho priemerná cena za ubytovanie bola 23,20 EUR, ktorú návštevník zaplatil za jedno lôžko a noc. Vývoj počtu ubytovacích zariadení v Trenčianskom kraji ilustruje graf č.1.

[7]Trenčiansky samosprávny kraj, dostupný na internete: http://www.tsk.sk/sk/cestovnyruch.html?page_id=594

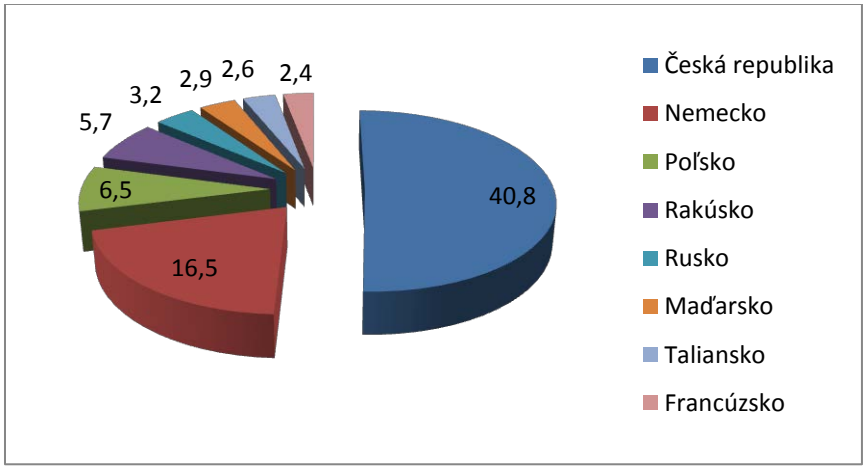
Graf č.1 Počet ubytovacích zariadení v Trenčianskom kraji období 2006 - 2011



Zdroj. Vlastné spracovanie

Na rozvoji ubytovacích zariadení sa podieľajú domáci aj zahraniční návštevníci príslušného regiónu. V roku 2011 prenocovali v ubytovacích zariadeniach v Trenčianskom kraji okrem domácich turistov aj návštevníci z rôznych krajín. Najvyššie percento týchto návštevníkov pochádzalo z Českej republiky 40 %, na druhom mieste boli návštevníci z Nemecka 16,5 % a na tretom mieste návštevníci z Poľska 6,5 %.

Graf č.2 Podiel návštevníkov zo zahraničia v Trenčianskom kraji v roku 2011



Zdroj : Vlastné spracovanie

Vysoký podiel na cestovnom ruchu v Trenčianskom kraji má okres Prievidza. Z územného hľadiska najvyšší počet ubytovacích zariadení v roku 2011 bol v okrese Prievidza 34,5 %. Aj to zaraduje v rámci návštevnosti okres Prievidza, ako najnavštevovanejšie turistické miesto v Trenčianskom kraji, i pred okresom Trenčín, v ktorom sa v roku 2011 nachádzalo 24,1 % z počtu zariadení v kraji, čo je o 10,4 % návštevníkov menej.

Tento okres ponúka viacero druhov cestovného ruchu. Jedným z najvýznamnejších miest tohto regiónu je mesto Bojnice. To svojimi atrakciami zabezpečuje prílev domácich i zahraničných návštevníkov do tohto okresu.

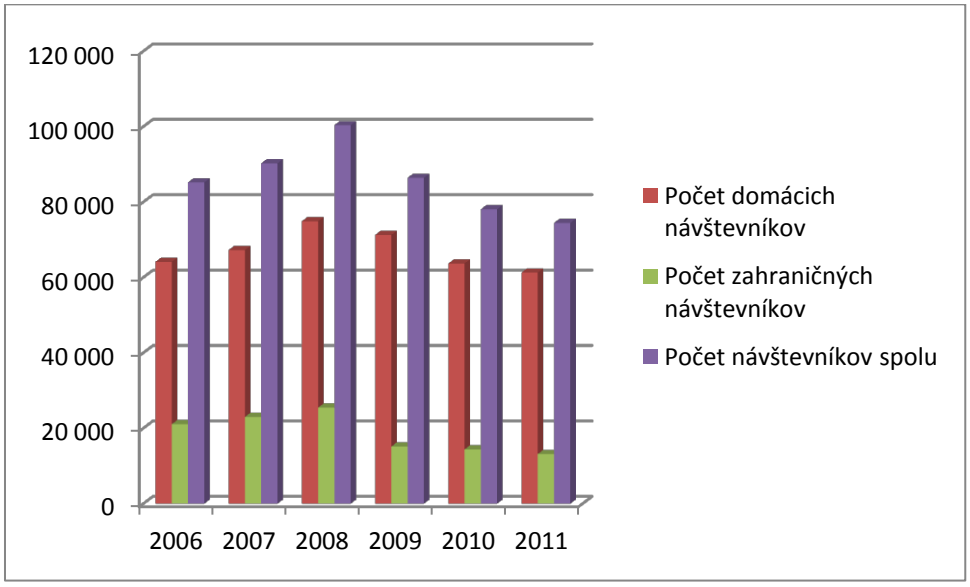
Tabuľka č.2 Počet návštevníkov v okrese Prievidzi v období 2006 - 2011

Okres Prievidza	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Priemerný počet návštevníkov
Počet domácich návštevníkov	64 144	67 269	74 910	71 268	63 693	61 302	67098
Počet zahraničných návštevníkov	21 071	23 009	25 479	15 154	14 387	13 155	18710
Počet návštevníkov spolu	85 215	90 278	100 389	86 422	78 080	74 457	85808
Počet domácich prenocovaných návštevníkov	229 995	267 122	308 864	311 665	313 433	276 777	284643
Počet zahraničných prenocovaných návštevníkov	120 840	129 412	134 608	71 607	66 087	64 100	97776
Počet prenocovaných návštevníkov spolu	350 835	396 534	443 472	383 272	379 520	340 877	382419

Zdroj: Štatistický úrad, vlastné spracovanie

Najvyšší počet návštevníkov zaznamenal okres Prievidza v roku 2008 a to 90 278. Zaradujeme sem návštevníkov, ktorí navštívili niektorú z pamiatok tohto okresu. Z pohľadu ubytovacích zariadení najviac návštevníkov v počte 443 472 prenocovalo v tomto okrese v roku 2008. Vplyvom svetovej ekonomickej krízy sa počet ubytovaných návštevníkov stále znižuje. Je to viditeľné na vysokom poklese poctu zahraničných prenocovaných návštevníkov.

Graf č.3 Počet návštevníkov v okrese Prievidza v období 2006 - 2011



Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako vidíme na predchádzajúcom grafe č.3 návštevnosť Prievidzského okresu sa znížila. Veľký vplyv mala na to svetová hospodárska kríza, ktorá sa začala prejavovať na cestovnom ruchu v tomto regióne v roku 2009. Vtedy sa výrazne znížil počet prenocovaných

zahraničných návštevníkov oproti roku 2008 o 63 001 a v nasledujúcich rokoch naďalej klesal. Je to dôsledok zvýšených nákladov na domácnosti, ktoré neumožňujú cestovať.

ZÁVER

Cestovný ruch je už od nepamäti dôležitou súčasťou ekonomiky štátu. Pomáha rozvoju jednotlivých regiónov, zvyšovaniu počtu pracovných miest, úrovne obyvateľstva. V roku 2009 rozvoj cestovného ruchu v Slovenskej republike spomalila svetová hospodárska kríza. Prejavilo sa to hlavne v rozvoji cestovného ruchu v jednotlivých regiónoch a príjmov v miestnych samosprávach. V Trenčianskom kraji sa znížil výrazne počet ubytovacích zariadení, čo malo za dôsledok vyšší počet nezamestnaných.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] HARRISON, D. (ed.) (2001). Tourism and the less developed world: issues and case studies . Londres (: CABI Publishing. University of North London. Centre for Leisure and Tourism Studies. [cit: 2012-10-23] dostupne na internete:<http://www.cabi-publishing.org/bookshop/ReadingRoom/ 0851994334.asp

[2] NOVACKA Ľ,KULČÁKOVÁ M.: Klient v cestovnom ruchu, Eurounion, Bratislava 1996, str.9

[3] NOVACKA Ľ.: Sprievodca cestovného ruchu, Bratislava: Ekonóm, 2005.288 s. ISBN 80-225-2135-3

[4] NOVACKA Ľ.: Sprievodca a delegát v cestovnom ruchu, Bratislava: Ekonóm, 2007.380 s. ISBN 978-80-225-2342-4

[5]Trenčiansky samosprávny kraj, dostupný na internete: http://www.tsk.sk/sk/cestovnyruch.html?page_id=594

[6] ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY dostupný na internete: http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=61

ÚLOHY INFORMÁCIÍ, IDENTIFIKÁCIE A EVIDENCIE V MANAŽMENTE

ROLES OF INFORMATION, IDENTIFICATION AND ACCOUNT USING IN MANAGEMENT

Vladimír Polačko[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: information, identification, account using, planning, organization, control, leadership, management.

JEL KLASIFIKÁCIA:
M21

ABSTRAKT

Information importance in management process is undeniable from the years. There has been always the problem of identification correct information, mainly in the period of information volume increasing. Early identification of the correct information for the management is the next problem that should be solved.

In a paralel of information volume growth, increase also a difficulty of individual management activities realisation.

Success on turbulently changed and segmented markets depends on a speed of identification and processing of individual customer requirements. Management of succesful companies on the market depends on efectivity of identification and account using.

ÚVOD

V súčasnosti sa nielen medzi ekonómami najviac diskutuje o kríze. Nielen tej ekonomickej, ale aj tej, s ňou súvisiacej spoločenskej.

Ide o **informáciu**, ktorú, ako si myslím[2], **zaevidoval** už skoro[3] každý človek.

ČO JE *INFORMÁCIA*?

ODBORNÉ VNÍMANIE

„Informácia pochádza z latinského „**informo - informatio - informare**“, čo znamená oznámenie, prenášanie správ, ale aj znázornenie, opísanie niečoho.“[4]

Podľa K. Kačíra citovaného v MAJTÁN, M. et al. : *Manažment*[5] „existujú tri názorové prúdy pri vymedzení pojmu **informácia**:

1. štatistické chápanie **informácií**, vychádzajúce z teórie **informácií**, podávajúce presný a merateľný výklad pojmu **informácia** ako miery zníženia entropie pri rozhodovaní,
2. pragmatický smer, považujúci pojmy údaj, **informácia** a správa za synonymá,
3. smer chápajúci **informácie** ako rozhodovacím procesom zhodnotené údaje.“

---

[1] Ing. Vladimír Polačko, e-mail: vladimir.polacko@euba.sk, Katedra manažmentu výroby a logistiky, školiteľ: Dr. h. c. prof. Ing. Juraj Stern, PhD..

[2] Autor má osobný zážitok z nakupovania základných potravín pre svoju osobnú potrebu, na základe ktorého je presvedčený o oprávnenosti myslieť si, že pojem *kríza* evidujú už aj deti v predškolskom veku.

[3] Poznámka autora: Výnimku tvorí to 1 % percento populácie vlastniace 99 % majetku?

[4] MAJTÁN, M. et al. : *Manažment* - 2. vyd. Bratislava : Sprint vfra, 2005. s. 138, Edícia: Nová ekonómia. ISBN 80-89085-17-2.

[5] Pozrieť odkaz 4.

Z už dvakrát spomínaného zdroja som takisto vybral niekoľko definícií[6], s ktorými sa stotožňujem:

Informácia je názov pre obsah toho, čo sa mení s vonkajším svetom, keď sa mu prispôsobujeme a pôsobíme naň svojím prispôsobovaním.

Informácia je taký druh poznania alebo správy, ktorý možno použiť na uľahčenie, resp. zlepšenie rozhodnutia alebo činnosti.

Informácia je len také oznámenie (údaj, správa), na základe ktorého sa prijímajúci subjekt momentálne správa alebo má zámer ho využiť, správať sa podľa neho.

Informáciou sa vo všeobecnosti rozumie údaj, ktorý umožňuje komplexne poznať javy a udalosti, ktoré už vznikli[7], momentálne prebiehajú, alebo ešte len nastanú[8].

LAICKÉ CHÁPANIE

Za **informáciu**, ja osobne, považujem každý jeden vnem, získaný prostredníctvom ktoréhokoľvek z mojich vnemových zmyslových receptorov. Či už to je zvuk prostredníctvom uší, obraz prostredníctvom očí, pach prostredníctvom nosa, chuť prostredníctvom chuťových pohárikov na jazyku. Ale aj vnímanie tvarov, materiálov ako aj teploty prostredníctvom hmatu a teplotných receptorov na pokožke. Keďže v tejto oblasti som laik, tak si nie som celkom istý či ide o vnem alebo nie, no zdá sa mi, že niektorí odborníci považujú vnímanie bolesti za samostatný vnem.

Môj mozog, ako veľký počítač každú **informáciu identifikuje** na základe viacerých hľadísk. Prvé hľadisko je pôvod **informácie**. Druhým je súvis s inými **informáciami**. Najdôležitejším hľadiskom je však pôvodnosť **informácie**. Podľa tohto hľadiska sa **informácia** môže stať správou - novinkou (alfabetická hodnota) alebo údajom (numerická), najmä v prípadoch zvuku, obrazu, ale aj pachu, chute, materiály. Podmienkou je jej jedinečnosť. V porovnávacej báze, ktorej sa automaticky stáva súčasťou, ju nebolo možné s ničím porovnať. Ostatné *informácie* nemajú žiadnu hodnotu.

VLASTNOSTI *INFORMÁCIÍ*

Vlastnosti **informácií** možno vymedziť v troch dimenziách:

Obsahová dimenzia

- *Presnosť*. Bezchybnosť **informácií.**
- *Relevantnosť*. **Informácie** sa musia vzťahovať na **informačné** potreby konkrétneho príjemcu, za konkrétnej situácie.
- *Úplnosť*. Poskytovanie všetkých potrebných **informácií.**
- *Rozsah* (širší alebo užší). Externý alebo interný charakter.
- *Kompaktnosť*. Poskytovanie len skutočne potrebných **informácií.**

Časová dimenzia

- *Včasnosť*. Poskytovanie **informácií** v čase ich potreby.
- *Aktuálnosť* (v čase poskytovania).
- *Frekvencia*. **Informácie** musia byť poskytované tak často, ako je to potrebné.
- *Časové obdobie*. **Informácie** môžu byť poskytované vo vzťahu k minulosti, súčasnosti alebo budúcnosti.

---

[6] Spracované podľa: MAJTÁN, M. et al. : *Manažment* - 2. vyd. Bratislava : Sprint vfra, 2005. s. 138, Edícia: Nová ekonómia. ISBN 80-89085-17-2.

[7] Ex post **informácie**.

[8] Ex ante **informácie**.

Dimenzia formy

- *Zrozumiteľnosť*. Ľahko zrozumiteľná forma **informácií.**
- *Detailnosť*. Opak sumarizovanej podoby **informácií.**
- *Usporiadanosť*. **Informácie** môžu byť usporiadané v dopredu definovanom poradí.[9]
- *Prezentácia*. **Informácie** môžu vystupovať vo zvukovej, vizuálnej podobe.

KLASIFIKÁCIA *INFORMÁCIÍ* A ICH ZDROJE

Informácie môžeme klasifikovať podľa:

1. spôsobu vyjadrenia - a) verbálne,
   - b) vizuálne - textové,
     - číselné,
     - obrazové - grafické,
       - video,
   - c) elektronické,
   - d) kombinované;
2. zdroja - a) externé,
   - b) interné;
3. stupňa dôležitosti - a) základné,
   - b) doplnkové;
4. vzťahu k prítomnosti - a) ex post (informujúce o minulosti),
   - b) ex ante (prognózy vývoja budúcnosti);
5. stupňa agregovanosti - a) pôvodné (prvotné),
   - b) odvodené (druhotné);
6. stupňa záväznosti - a) normatívne,
   - b) fakultatívne (odporúčacie);
7. vzťahu k cieľu - a) slúžiace na určenie cieľa,
   - b) potrebné na realizáciu cieľa,
   - c) zabezpečujúce vyhodnotenie (kontrolu) realizácie cieľa;
8. obsahu - a) ekonomické,
   - b) neekonomické;
9. dosahu ich použitia - a) strategické,
   - b) taktické,
   - c) operatívne;
10. formy prezentácie - a) auditívne - konferencie, semináre, školenia, prednášky, porady;[10]
    - b) literárne - knihy, časopisy (odborné, vedecké), legislatívne normy, spravodaje a pod.;
    - c) spisové - programy, koncepcie, plány, normy, výkazy, štatistika, prvotné doklady;
    - d) vizuálne - grafy, schémy, projekty, fotografie a pod.;
    - e) audiovizuálne - videozáznamy, filmy, atď.;
    - f) elektronické.

---

[9] Manažérske **informačné** systémy (MIS) poskytujú manažérom **informácie**, ktoré sú usporiadané v dopredu definovanom poradí. Poradie môže byť všeobecne platné (napríklad - 1. tržby, 2. výdavky, 3. ostatné príjmi, 4. ostatné náklady, 5. zisk, 6. vývoj kurzov cudzích mien, 7. vývoj práceneschopnosti) alebo definované podľa potrieb manažérov.

[10] Korešpondujú s verbálnym spôsobom vyjadrenia.

PODNIKANIE, PODNIKATEĽ, PODNIK, VÝROBNÉ FAKTORY A INFORMÁCIE

„*Podnikaním* sa rozumie sústavná činnosť vykonávaná samostatne *podnikateľom* vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku“[11]

„*Podnikateľom* podľa Obchodného zákonníka je:

- osoba zapísaná v obchodnom registri,
- osoba, ktorá podniká na základe živnostenského oprávnenia,
- osoba, ktorá podniká na základe iného než živnostenského oprávnenia podľa osobitných predpisov,
- fyzická osoba, ktorá vykonáva poľnohospodársku výrobu a je zapísaná do evidencie podľa osobitného predpisu.“[12]

Podnikateľa by sme mohli synonymizovať s ***podnikom***, ktorý je v Obchodnom zákonníku chápaný ako „súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. K ***podniku*** patria veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria *podnikateľovi* a slúžia na prevádzkovanie ***podniku***, alebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť.“[13]

Podnik sa však dá definovať aj ako:

„***Podnik*** je miesto, kde sa uskutočňuje výroba, kde sa ***rozhoduje*** o jej úrovni a niekedy aj o predajnej cene.“[14]

„***Podnik*** je ekonomicky a právne samostatná podnikateľská jednotka, založená za účelom podnikania a jeho základnými znakmi sú *kombinácia výrobných faktorov*, právna samostatnosť a ekonomická samostatnosť.“[15]

VÝROBNÉ FAKTORY

Čo to teda tie *výrobné faktory* sú?

Existujú rôzne hľadiská členenia *výrobných faktorov*. „Najdôležitejšie je ich členenie z národohospodárskeho hľadiska a podnikového hľadiska.“[16]

Z národohospodárskeho hľadiska by sme mohli mať, podľa klasikov ekonomických vied, tri *výrobné faktory*: pôdu, prácu a kapitál. No podľa môjho názoru by sa určite k výrobnom faktorom mala zaradiť aj technológia a **informácie,** aj napríklad v podobe duševného potenciálu zamestnancov alebo jedinečného nápadu *podnikateľa*.

Z podnikového hľadiska je členenie *výrobných faktorov* omnoho komplikovanejšie. Základné členenie je na: elementárne a dispozitívne[17] *výrobné faktory*[18].

Dispozitívne faktory sú vlastne činnosti - funkcie **manažmentu** - riadenia[19].

MANAŽMENT

Manažment možno chápať v štyroch významoch, ktoré majú určite niečo spoločné, povedzme až na význam vednej disciplíny. Významy: proces, profesia a umenie[20] majú, teda aspoň podľa môjho názoru, spoločné to, že ide o *nepretržitý* proces ***rozhodovania*** sa pri

---

[11] Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník z 5. novembra 1991 v znení neskorších predpisov., § 2, ods. 1.
[12] Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník z 5. novembra 1991 v znení neskorších predpisov., § 2, ods. 2.
[13] Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník z 5. novembra 1991 v znení neskorších predpisov., § 5.
[14] ETNER, F.: *Mikroekonómia*. Bratislava, Elita 1993, s. 103.
[15] SEDLÁK, M. a kol.: *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava, Alfa 1992, s. 22.
[16] MAJTÁN, Š. a kol. : *Podnikové hospodárstvo* - 2. vyd. Bratislava : Sprint vfra, 2007. s. 118, Edícia: Nová ekonómia. ISBN 978-80-89085-79-8.
[17] Poznámka autora: V ďalšom texte nás budú zaujímať len tieto.
[18] Spracované podľa: MAJTÁN, Š. a kol. : *Podnikové hospodárstvo* - 2. vyd. Bratislava : Sprint vfra, 2007. s. 119 - 121, Edícia: Nová ekonómia. ISBN 978-80-89085-79-8.
[19] Spracované podľa: MAJTÁN, Š. a kol. : *Podnikové hospodárstvo* - 2. vyd. Bratislava : Sprint vfra, 2007. s. 121 - 122, Edícia: Nová ekonómia. ISBN 978-80-89085-79-8.
[20] Spracované podľa: MAJTÁN, Š. a kol. : *Podnikové hospodárstvo* - 2. vyd. Bratislava : Sprint vfra, 2007. s. 14, Edícia: Nová ekonómia. ISBN 978-80-89085-79-8.

nepretržitej realizácií funkcií - činností **manažmentu**: *plánovania, organizovania, personalistiky, kontroly*[21]*, vedenia*.[22]

Nepretržitosť realizácie činností manažmentu sa stáva v súčasnosti viac naliehavejšou ako kedykoľvek predtým. Je to vyvolané, minimálne aspoň podľa môjho názoru, neustálymi zmenami trhov ako takých ale aj permanentnými zmenami, čoraz viac turbulentného charakteru, na nich. Čoraz viac trhov sa mení z klasických *kamenných* na trhy virtuálne. Kapacitne veľké - *kontinentálne, národné* trhy sa neustále segmentujú až na trhy s individuálnym reprezentantom - zákazníkom, požiadavky ktorého sa neustále stupňujú. Tovary majú kvalitne - bezpečne a čoraz častejšie aj ekologicky, rýchlo, lacno a hlavne v čo možno najkratšom čase uspokojiť jeho skutočné potreby. V súčasnosti je omnoho zložitejšie presvedčiť zákazníka o uspokojovaní jeho, aj zatiaľ nepoznaných, potrieb ponúkanými tovarmi. Hlavnou príčinou toho je aj, oproti nedávnej minulosti, podstatne ľahší prístup aj k tým informáciám, ktoré boli ešte nedávno tovarmi, na vznikajúcich virtuálnych trhoch. Čoraz širší okruh obyvateľov planéty - konečných zákazníkov stále sa rozširujúceho sortimentu tovarov má vďaka rozvoju a stále častejšie sa realizujúcemu masovému sprístupňovaniu informačných technológií zmenené postavenie na trhu. Dnes sa na trh dostane alebo sa na ňom dokáže udržať len tá firma, ktorá tieto a stále ďalšie zmeny neustále **identifikuje** a **eviduje** ich, a následne dokáže implementovať v činnostiach **manažmentu** tak, aby poskytla zákazníkovi uspokojenie jeho potrieb skôr, ako by bol schopný to konfrontovať s konkurenčnou ponukou. Realizácia najrýchlejšej ponuky závisí tiež aj od dokonalej - rýchlo poskytujúce informácie, **evidencie,** v klasickom chápaní - výkazníctvo a účtovníctvo, v súčasnosti čoraz viac závislej od presnej a hlavne rýchlej **identifikácie**.

V súčasnosti nestačí z času na čas zmeniť *plány* alebo v tom horšom prípade *stratégiu*, *organizačnú štruktúru* či celkovo *organizáciu práce*, *personál* z dôvodu zmien demografie územia činnosti firmy. Nedostačujúci je aj niekdajší spôsob *vedenia* formou masových stretnutí so zamestnancami pri občasných zmenách plánov alebo nebodaj stratégie.

V súčasnom období dochádza k najväčším zmenám práve v činnosti kontroly.

ROZHODOVANIE

Rozhodovanie môže prebiehať v podmienkach neistoty, rizika alebo istoty. O podmienkach *rozhodovania* rozhoduje úroveň **informovanosti** subjektu *rozhodovania* o budúcom vývoji stavu okolia podniku - objektu. Úroveň objemu dostupných **informácií** priamo ovplyvňuje objem *rozhodovacích* variantov vývoja, **manažovaného** objektu v závislosti na budúcom vývoji okolia **manažovaného** objektu[23].[24] V podmienkach istoty by malo byť *rozhodovanie* najjednoduchšie, no bolo by, teda aspoň podľa môjho názoru, dobré pamätať aj na alternatívu zmeny objemu dostupných **informácií** a tým aj podmienok *rozhodovania*. S otázkou vzťahu objemu **informácií** a objemu *rozhodovacích* variantov súvisí otázka **evidencie** týchto *rozhodovacích* variantov. Pri správne vedenej **evidencii**[25] by bolo dobré spojiť rozhodovací variant s **informáciou** o objeme dostupných **informácií**. Túto podmienku by mohla zabezpečiť jednotná **identifikácia**[26]. O potrebe nepretržitosti procesu

---

[21] Poznámka autora: Práve z dôvodu možných pripomienok o neopodstatnenosti realizácie *rozhodovania* pri *kontrole*, bude tejto problematike venovaná samostatná časť.

[22] Spracované podľa: MAJTÁN, Š. a kol. : *Podnikové hospodárstvo* - 2. vyd. Bratislava : Sprint vfra, 2007. s. 17, Edícia: Nová ekonómia. ISBN 978-80-89085-79-8.

[23] Poznámka autora: Malo by teda platiť, že čím menší objem dostupných **informácií,** tým väčší objem variantov a naopak.

[24] Spracované podľa: MAJTÁN, Š. a kol. : *Podnikové hospodárstvo* - 2. vyd. Bratislava : Sprint vfra, 2007. s. 121 - 122, Edícia: Nová ekonómia. ISBN 978-80-89085-79-8.

[25] Poznámka autora: Toto však je len zlomok príkladov možností použitia evidencie. Pojmu bude venovaná samostatná časť.

[26] Poznámka autora: Toto však je len zlomok možností identifikácie. Ďalšie možnosti budú ozrejmené v samostatnej časti.

rozhodovania pri nepretržitej realizácii činností **manažmentu** *plánovanie, organizovanie, personalistika* a *vedenie* by sa pravdepodobne neodvážil nikto polemizovať. Je však potrebné nepretržité *rozhodovanie* aj pri činnosti akou je *kontrola*?

KONTROLA

Niekdajšie chápanie *kontroly* je v súčasnom **manažmente** nielenže nedostačujúce, je priam nevyhovujúce pre **manažment** úspešný v prostredí turbulentných zmien.

Dodatočné porovnanie, z prioritného chápania **evidencie** - *účtovníctva* a *výkazníctva,* krvopotne vydolovaných skutočných údajov s údajmi z jediného variantu plánu a následná konštatácia dosiahnutia alebo nedosiahnutia plánovaných údajov, pri dobrej vôli, s vykonanou nedostatočnou analýzou neplnenia plánu je zlomkom toho, čo sa od súčasnej kontroly očakáva.

Neporovnávajú sa skutočné údaje. *Kontrola,* by mala, samostatne alebo v spolupráci s *plánovaním*, predpovedať vývoj ukazovateľov, na základe platných ekonomických vzťahov a predchádzajúceho vývoja, očisteného o abnormality, týchto ukazovateľov. Následne, by mala *kontrola* predpoveď ukazovateľov porovnať nielen s práve napĺňaným *plánom* ale aj so všetkými variantmi *plánov*. V prípade odchýlenia sa, aj pozitívneho, predpovede od práve napĺňaného *plánu*, by mala kontrola analyzovať príčiny. O odchýlení predpovede a výsledkoch analýzy predpokladaného odchýlenia predpovede od napĺňaného *plánu* by mala kontrola informovať *vedenie*. Vhodné by bolo, ak by *kontrola* odporučila *vedeniu* zmenu variantu *plánu* vhodnejšieho na napĺňanie. Po získaní skutočných údajov za obdobie, pre ktoré kontrola realizovala predpoveď, je úlohou kontroly porovnať tieto s predpovedanými. V prípade extrémnych rozdielov, aj pozitívnych, by mala *kontrola* vykonať analýzu týchto rozdielov a zasa poskytnúť *vedeniu* správu aj s odporúčaniami.

V súvislosti s existujúcim súčasným trendom certifikácie[27] sa výkon činnosti *kontroly* spája aj so zabezpečovaním činností súvisiacich s procesmi certifikácií. Rozsah činností je v každej firme iný.

IDENTIFIKÁCIA

NIE PRÍLIŠ HISTORICKÉ INTRO?[28]

Dalo by sa povedať, že **identifikácia** je stará ako ľudstvo samotné. A dalo by sa aj polemizovať, či nie aj staršia. **Neidentifikujú** - neoznačujú si predsa aj zvieratá svoje teritóriá pachom, aby si ich mohli ľahšie nájsť a aby dali aj ostatným vedieť, že vstupujú na cudzie územie? Dalo by sa teda tvrdiť, že **identifikácia** je zmyslová záležitosť - činnosť. Najprv bola určite aj pudová, teda na pudovom základe, keď sa naši pravekí predkovia - ich spoločenstvá, snažili od seba navzájom odlíšiť. Medzi prvé, najskôr pudové, neskôr zmysluplné, **identifikačné** znaky by mohli teda patriť:

- hlas - keď praveký ľudia po sebe škriekali (z čoho sa neskôr vyvinula reč),
- vzhľad - iná farba, najprv hustého celotelového ochlpenia, neskôr kože alebo pomaľovávanie tela prírodnými materiálmi (hlina, krv zvierat, rastlinné šťavy).
- pach.

Používaním pôvodných pudových **identifikačných** znakov sa najprv znova neuvedomelo rozvíjali zmyslové - zmysluplné znaky. Pri pomaľovávaní sa najprv náhodne vytvorili nejaké ornamenty, znaky, ktoré za neskôr začali používať častejšie až sa z nich nakoniec vyvinulo

---

[27] Poznámka autora: Vzhľadom ku skutočnosti, že väčšina certifikácií je v súčasnosti podmienkou vstupov na trhy, snaží sa ich získať doslova každý. A keďže sa aj proces certifikácií stal sortimentom na trhu, môže si väčšinu certifikátov kúpiť doslova každý, kto na to má voľné prostriedky a v časoch certifikačných auditov splní, nie záväzné, ale dobrovoľné odporúčania. V prípade niektorých certifikátov stačí len preukázať záujem o zlepšovanie sa v oblasti certifikácie. Nebolo by to žiadnym prekvapením ak by sa zistilo, že aj firmy zainteresované v nedávnom páde mosta, či predchádzajúcich pádoch garáží boli certifikované minimálne v systéme ISO radu 9000.

[28] Spracované výlučne na základe životom získaných vedomostí autora.

písmo. Ornamenty, ale aj znaky tvorili **identifikátory** neskôr aj na oblečení - kroje, uniformy, a nástrojoch. Neskôr sa **identifikovalo** - označovalo všetko za účelom najmä ochrany majetku, prípadne dokazovania pôvodu pri strate alebo násilnom odobratí a za tým účelom vznikali zoznamy - **evidencia**. Pudový základ **identifikácie** je badateľný aj v súčasnosti. Nie je používanie zvučných značiek pudovou záležitosťou? Pri viacerých, nielen extrémne, zvučných, obchodných značkách sa prejavuje zmyslovosť - zmysluplnosť procesu **identifikácie**. V mnohých z nich sa spája text s vyobrazením napr. zvieraťa a väčšinou ide aj o spojenie zvučných značiek s vyššou kvalitou, spojenou s vyššou cenou. Pre zákazníkov, ktorý už prišli do kontaktu s takou značkou stačí k rozhodnutiu o kúpe tovaru zaregistrovať napríklad len vyobrazenie zvieraťa. Dalo by sa ľudovo povedať, že podstata **identifikácie** spočíva v spojení pudovosti a zmyslovosti - zmysluplnosti. Ak **identifikujem** zmyslovým vnemom - zrakom, vietor, zmysluplne, prostredníctvom zažitého ma pudovo strasie od zimy - chladu.

DEFINÍCIA

„**Identifikácia** je priradenie známej veličiny neznámej entite, takže sa sama stane známou. Známa veličina sa nazýva **identifikátor**, pričom sa často požaduje, aby bol jedinečný aspoň vo sfére svojej pôsobnosti.“[29]

STRUČNÝ PREHĽAD TYPOV TECHNOLÓGIÍ A TECHNÍK IDENTIFIKÁCIE

„V súčasnosti poznáme niekoľko typov technológií a techník **identifikácie**:

a) optické systémy - čiarový kód, OCR (Optical Character Recognition - optické rozoznávanie znakov), MICR;
b) indukčné technológie;
c) magnetické systémy;
d) dotykové systémy;
e) pamäťové karty;
f) rádiofrekvenčné systémy - kódové, dátová komunikácia;
g) biometrické technológie - klimatické systémy (termosystémy, hydrosystémy - založené na vlhkostných charakteristikách),
- odorosystémy (založené na pachových charakteristikách)[30]
- biochemosystémy (založené na biochemických charakteristikách).“[31]

EVIDENCIA

Evidencia môže byť vedenie záznamov a dát, ako aj výsledok tohto vedenia.[32]

Prioritne je dlhodobo pojem **evidencie** automaticky spájaný s majetkom.

Aj napriek nižšie spomenutým významom **evidencie** je potrebné k zavádzaniu vedenia **evidencie** majetku pristupovať diferencovane, pretože podrobné vedenie **evidencie** jednotlivých položiek majetku nemusí byť racionálne. Je preto potrebné zásoby diferencovať, či už z hľadiska nákladov (ABC analýza) alebo na základe iných parametrov (parametrovo prispôsobiteľná XYZ analýza). [33]

---

[29] http://sk.wikipedia.org/wiki/Identifik%C3%A1cia (06. 06. 2012).

[30] PIŤO, V.: *Malý slovník cudzích slov*, Bratislava, Jazykové vydavateľstvo Kniha-spoločník, 2003, ISBN 80-88814-25-1, s.: 279.

[31] Polačko, V., Rajtók, M.: Vplyv inovačných procesov vo výrobe na inovačné procesy spôsobov a prostriedkov evidencie a identifikácie. In: Zborník z vedeckého seminára „Inovačné procesy vo výrobe ako súčasť znalostného manažmentu“, Bratislava: EU - FPM, KMVaL, 2006, s. 58. ISBN 978-80-225-2313-4.

[32] Spracované podľa: http://sk.wikipedia.org/wiki/Evidencia (07. 06. 2012).

[33] Spracované podľa: MAJTÁN, Š. - .... - POLAČKO, V. - .....: NÁKUP A RIADENIE ZÁSOB – účelový študijný text č.: 14 pre kurz Manažment malého a stredného podnikania (predpokladaný názov), nepublikované, s. X3

VÝZNAMY VEDENIA EVIDENCIE

Vedenie **evidencie** majetku má dva významy:

1. **informačno**-regulačný - poskytovanie **informácií** o výške a štruktúre majetku, rýchlosti jeho obratu a pod.; umožňuje podnikateľom či manažérom prijímať racionálne *rozhodnutia* týkajúce sa hospodárenia s majetkom.
2. kontrolný - poskytovanie **informácií** používaných ku *kontrolnej* činnosti hospodárenia s majetkom ako aj v priamej *kontrole* počas samotného procesu vedenia **evidencie** majetku.[34]

SYSTÉMY JEDNOTIEK EVIDENCIOU POSKYTOANÝCH INFORMÁCIÍ

Evidencia môže poskytovať **informácie** samostatne v systéme množstevných jednotiek alebo hodnotových jednotiek alebo v ich kombinácií.[35]

MINIMÁLNY ROZSAH INFORMÁCIÍ POSKYTOVANÝCH EVIDENCIOU

Evidencia by mala poskytovať minimálne prehľad o:

- **evidovaných** položkách,
- operáciách realizovaných s **evidovanými** položkami,
- zostatku (bilancii) položiek po zrealizovaných operáciách,
- celkovom zostatku - v zvolených jednotkách, v rámci **evidencie**[36].

CHARAKTERISTIKA EFEKTÍVNEHO SYSTÉMU EVIDENCIE

Efektívny systém **evidencie** by mal pri minimálnych nákladoch umožniť:

- poskytnutie **informácií** o **evidovaných** položkách, tak jednotlivých ako aj po skupinách a v sumáre za celú **evidenciu** a termínoch realizovaných operácií s jednotlivými položkami, ich skupinami, prípadne o hromadných operáciách s celou **evidenciou**,
- poskytnutie **informácií** tak o statických - bez akejkoľvek zmeny v záznamoch, položkách, ako aj o dynamických evidovaných položkách,
- vyhodnocovanie efektivity činností pri statických položkách.[37]

TYPY METÓD VEDENIA EVIDENCIE

Čo sa týka metód používaných pri vedení evidencie majetku, tak v podstate poznáme tri zásadne odlišné typy metód, a to:

a) metódy „vizuálnej kontroly“ - „metóda dvoch regálov“ pri zásobách
   - metóda tzv. „kníh záznamov“
   - metóda „regálových štítkov“
b) metódy „písomných záznamov“ - metóda „skladových kariet“
   - metóda „skladových blokov“
     - iba v hodnotových jednotkách
     - položkovito vedená
   - metóda „skladových lístkov (štítkov)“
c) metódy „elektronickej evidencie“ - možnosť využitia profesionálnych softwarových balíkov alebo využitie programov z kancelárskych softwarových balíkov.[38]

---

[34] Spracované podľa: MAJTÁN, Š. - .... - POLAČKO, V. - .....: NÁKUP A RIADENIE ZÁSOB – účelový študijný text č.: 14 pre kurz Manažment malého a stredného podnikania (predpokladaný názov), nepublikované, s. X2.

[35] Spracované podľa: pozrieť odkaz 33.

[36] Spracované podľa: pozrieť odkaz 33.

[37] Spracované podľa: pozrieť odkaz 33.

[38] Spracované podľa: MAJTÁN, Š. - .... - POLAČKO, V. - .....: NÁKUP A RIADENIE ZÁSOB - účelový študijný text č.: 14 pre kurz Manažment malého a stredného podnikania (predpokladaný názov), nepublikované, s. X3 - X6.

ZÁVER

Význam informácií v procese manažmentu bol, je a aj bude nepopierateľný. Vždy však bolo, je a aj bude problémom identifikovať tie správne informácie v ich neustále narastajúcom objeme. Nemenej závažným problémom je aj včasná identifikácia tých správnych informácií pre manažment.

S neustálym nárastom objemu informácií narastá aj náročnosť realizácie jednotlivých čiastkových činností manažmentu.

Úspešnosť na turbulentne sa meniacich a stále viac segmentovanejších trhoch závisí od rýchlosti identifikácie a spracovania stále narastajúcich požiadaviek jednotlivých zákazníkov. Manažment na trhoch úspešných firiem, preto závisí od efektívneho využívania identifikácie a evidencie.

POUŽITÁ LITERATÚRA

ETNER, F.: *Mikroekonómia*. Bratislava, Elita 1993.

MAJTÁN, M. et al. : *Manažment*. - 2. vyd. Bratislava : Sprint vfra, 2005. 429 s. Edícia : Nová ekonómia. ISBN 80-89085-17-2.

MAJTÁN, Š. a kol. : *Podnikové hospodárstvo* - 2. vyd. Bratislava : Sprint vfra, 2007. 347 s. Edícia : Nová ekonómia. ISBN 978-80-89085-79-8.

PIŤO, V. : *Malý slovník cudzích slov*, Bratislava, Jazykové vydavateľstvo Kniha-spoločník, 2003. 443 s. ISBN 80-88814-25-1.

SEDLÁK, M. a kol.: *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava, Alfa 1992.

MAJTÁN, Š. - .... - POLAČKO, V. - ....., .. : NÁKUP A RIADENIE ZÁSOB - účelový študijný text č.: 14 pre kurz Manažment malého a stredného podnikania (predpokladaný názov), nepublikované, XY s.

Polačko, V., Rajtók, M.: Vplyv inovačných procesov vo výrobe na inovačné procesy spôsobov a prostriedkov evidencie a identifikácie. In: Zborník z vedeckého seminára „Inovačné procesy vo výrobe ako súčasť znalostného manažmentu“, Bratislava: EU - FPM, KMVaL, 2006, s. 51-73 ISBN 978-80-225-2313-4

Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník z 5. novembra 1991 v znení neskorších predpisov.

VYUŽITIE MENOVÝCH SWAPOV V PRAXI[1]

USE OF CURRENCY SWAPS IN PRAXIS

Gabriela Ponecová[2] – Peter Markovič[3]

KEY WORDS

currency swap, interest rate swap, hedging, speculation

ABSTRACT

The aim of the prospect is to define and identify the main characteristics and features of swap contracts emphasising their possibilities of use in praxis. There will be mentioned two types of swap contracts which are also offered by commercial banks : currency swaps and currency – rate swaps. Swaps can be used for hedging as well as for speculating purposes. Swaps are usually used for longer periods of time and are well known for enterprises that operate in inernataional markets.

JEL CLASSIFICATION : F31, G32

ÚVOD

Cieľom predkladaného príspevku je poukázať na niektoré druhy swapových kontraktov s dôrazom na možnosť ich využitia v praxi. V príspevku definujeme a vymedzujeme základné charakteristiky swapových kontraktov, pričom sa zameriavame na ich špecifiká. V príkladoch naznačujeme možnosti ich konkrétneho použitia vo forme kontraktov ponúkaných komerčnými bankami.

Swap je jeden z derivátových kontraktov, ktorý možno všeobecne definovať ako časovo obmedzenú dohodu, na základe ktorej si zmluvné strany vymieňajú záväzok poskytovať periodické platby. Medzi najčastejšie používané patria menové a úrokové swapy, pričom podiel úrokových swapov, s ktorými sa obchoduje je výrazne väčší ako podiel menových swapov. Swap je derivát, s ktorým sa obchoduje na OTC trhoch a na rozdiel napr. od futures, swap nepredstavuje štandardizovaný kontrakt, s ktorým by sa obchodovalo na burze. Okrem menových, úrokových, resp. menovo-úrokových swapov sa v poslednom období začína vo väčšej miere obchodovať vo svete aj s akciovými, resp. komoditnými swapmi.

[1] Príspevok je výstupom riešenia projektu VEGA 1/0187/11„Identifikácia a experimentálne skúmanie determinantov finančného rozhodovania v dlhodobých investíciách v podmienkach ekonomických kríz“

[2]Ing. Gabriela Ponecová, Katedra podnikových financií, Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave, Dolnozemská cesta 1/b. 85135 Bratislava 5, humay@euba.sk

[3] Doc. Ing. Peter Markovič, PhD., Katedra podnikových financií, Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave, Dolnozemská cesta 1/b. 85135 Bratislava 5, peter.markovic@euba.sk

ZÁKLADNÉ VYMEDZENIE

Swap možno charakterizovať nasledujúcimi znakmi:

- „Swap je dohodnutý ako jednoduchá (prostá) výmena peňažných tokov a preto by nemal vyžadovať žiadne dodatočné hotovostné platby na začiatku. Inými slovami, počiatočná hodnota swapového kontraktu by mala byť nulová
- Kontrakt je vymedzený swapovým rozpätím (swap spread). Táto premenná je potrebná na to, aby dve protistrany boli ochotné vymieňať si peňažné toky.“[4]

Swapový trh začal fungovať na začiatku 80. rokov minulého storočia. Keďže sa so swapmi obchoduje na OTC trhoch, ten kto chce do swapového kontraktu vstúpiť si musí nájsť partnera, ktorý má opačné očakávania a bude chcieť tento kontrakt s ním uzavrieť. Druhou možnosťou je obrátiť sa na sprostredkovateľa (swapového dílera), ktorý akceptuje úverové riziko vzhľadom na možnosť zlyhania partnera a prijíma od klientov poplatky, v závislosti na veľkosti tohto rizika. So swapovými dealermi sa následne dohodnú podmienky swapového kontraktu. Sprostredkovateľ môže byť buď jednou zo strán swapového kontaktu alebo je len prostredníkom, ktorý spája dve protistrany s opačnými očakávaniami do swapového kontraktu.

MENOVÉ SWAPY

Prof. Jílek[5], člení menové swapy takto:

1. klasický menový swap,
2. krížový menový swap,
3. bázický menový swap.

Klasický menový swap (fixed – fixed currency swap, classic currency swap) – je menový swap, pri ktorom dochádza k spotovej kúpe/predaju jednej meny a forwardovému predaju/kúpe tej istej meny (pričom k úrokovým platbám dochádza až na konci obdobia). Je to vlastne kombinácia spotového menového obchodu a menového forwardu. Z uvedeného vyplýva, že partneri nepodstupujú nijaké menové riziko.

Krížový menový swap (cross – currency swap), fixed – floating currency swap) – je menový swap, pri ktorom dochádza k výmene fixných platieb za variabilné platby.

Bázický menový swap (basis currency swap, floating – floating currency swap) – je swap, pri ktorom dochádza k výmene platieb odvodených od pohyblivej úrokovej sadzby za platby odvodené od inej pohyblivej úrokovej sadzby.

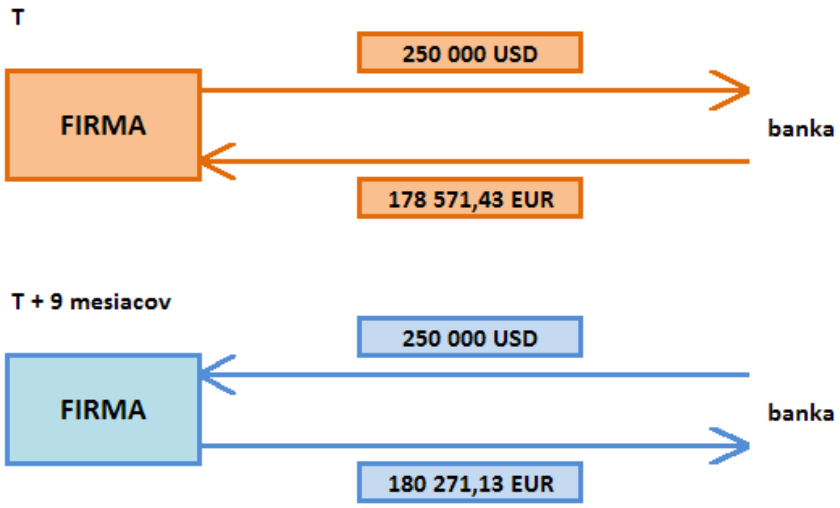
V nasledujúcom príklade[6] uvedieme možnosť využitia menového swapu ponúknutého komerčnou bankou. Ide o swap bez úrokových platieb v priebehu životnosti swapu

[4] Neftci, S. N.: Principles of financial engineering. San Diego : Elsevier Academic Press, 2004, s. 105.
[5] Jílek, J.: Finanční a komoditní deriváty v praxi. Praha : Grada Publishing, 2005, s. 363.
[6] Spracované podľa interných materiálov Dexia banky

Banka a pobočka americkej firmy na Slovensku uzavrú menový swap s nasledovnými podmienkami :

- Spotový kurz vo výške 1,40 USD/1EUR
- Úrokový diferenciál vyjadrený pomocou forwardových (swapových) bodov – 132, pričom jeden forwardový bod predstavuje 1/10 000 menového kurzu
- Forwardový kurz, pri ktorom prebehne výmena bude vo výške 1,3868 USD/EUR

Obr. č. 1 Prvotná a spätná výmena mien



Predstavme si spoločnosť, ktorá je pobočkou americkej firmy na Slovensku, ktorá disponuje sumou 250 000 USD, určenou na rozbehnutie podnikania od svojej materskej spoločnosti. Túto sumu musí vrátiť po uplynutí 9 mesiacov, pričom v tomto istom čase očakáva aj príjmy, ktoré budú slúžiť na vrátenie tejto pôžičky. Je však zrejmé, že firma potrebuje finančné prostriedky na úhradu bežného chodu už teraz. Jednou z možností, ako túto situáciu riešiť je uzavretie menového swapu s bankou, ktorý zároveň eliminuje vplyv kurzového rizika. Tento swap bude uzavretý na dobu 9 mesiacov, s tým, že firma predá banke 250 000 USD pri aktuálnom kurze a zároveň sa dohodne na spätnej výmene, kúpe týchto 250 000 USD pri stanovenom forwardovom kurze. Forwardový kurz je možné určiť rôznymi metódami, použijeme však vyššie spomínanú metódu forwardových bodov, ktorá stanoví forwardový kurz pomocou úrokového diferenciálu vychádzajúc zo spotového kurzu a úrokových sadzieb pre obe meny.

Na začiatku swapového obdobia prebehne prvotná výmena mien. Pobočka americkej firmy na Slovensku predá banke 250 000 USD pri spotovom kurze 1,40 USD/EUR, pričom získa od banky (svojho swapového partnera) 178 571,43 EUR. Po uplynutí swapového kontraktu, teda po 9 mesiacoch dôjde k spätnej výmene mien, teda k ich odpredaju a odkúpeniu medzi partnermi swapového obchodu. Podnik tak získa naspäť 250 000 USD, ktoré musí vrátiť svojej materskej spoločnosti, a zároveň musí túto čiastku v USD odkúpiť

spätne od banky pri forwardovom kurze, ktorý bol známy na začiatku tejto transakcie, a to vo výške 1,3868 USD/EUR. Forwardový kurz bol stanovený metódou swapových bodov, pričom došlo k oslabeniu EUR voči USD, a firma potrebuje na spätný nákup USD viac EUR ako získala na začiatku swapového obdobia. Ide o sumu 180 271,13 EUR. Firma však tento forwardový kurz poznala na začiatku, a teda eliminovala kurzové riziko. V prípade, že by sa situácia na spotovom trhu vyvinula opačne, teda, že by došlo k posilneniu EUR voči USD a kurz by sa vyvinul napr. na úroveň 1,42 USD /EUR, firma by dosiahla teoretickú stratu oproti nákupu na spotovom trhu, kde by bolo možné USD nakúpiť za lacnejšie. O teoretickom zisku však hovoríme preto, lebo ide o nepodmienený kontrakt, v ktorom obe zmluvné strany nemôžu v čase exspirácie odstúpiť od plnenia. Situácia by sa však mohla vyvinúť aj opačne, a teda že by posilnil USD voči EUR, čo by spôsobilo, že na nákup príslušnej sumy USD by bolo potrebné vynaložiť oveľa viac EUR, čím by sa dosiahla významná kurzová strata a mohol by byť ohrozený aj záväzok voči materskej spoločnosti.

MENOVO-ÚROKOVÉ SWAPY

Z menovo-úrokových swapov prevládajú tzv. swapy pasív, t.j. swapy, ktorých platby súvisia so záväzkami swapových partnerov. Základný typ menovo-úrokového swapu zahŕňa tieto transakcie:

1. prvotná výmena dohodnutej sumy meny za ekvivalent inej meny s použitím spotového kurzu stred platného v tomto termíne,
2. v čase trvania swapu v stanovených termínoch periodické vyplácanie úrokových platieb v mene, ktorú partneri swapového kontraktu získali na báze dohodnutej úrokovej sadzby,
3. spätná výmena jednej meny za druhú spravidla s použitím toho istého kurzu ako pri prvotnej výmene (meny sa nebudú zamieňať za forwardový kurz, pretože forwardové body, resp. zmena kurzu bola zahrnutá vo vopred stanovených úrokových platbách).

V nasledujúcej časti uvedieme príklad na menovo – úrokový swap, v ktorom poukážeme na rozdiel medzi klasickým menovým swapom a produktom, kde v priebehu životnosti dochádza k periodickým platbám úrokov v priebehu životnosti kontraktu.

Spoločnosť A si požičia 100 mil. austrálskych dolárov na 5 rokov pri fixnom úroku 14% plateného v ročných intervaloch. Spoločnosť B si požičia ekvivalent 100 mil. austrálskych dolárov v amerických dolároch, čo predstavuje 65 mil. amerických dolárov na 5 rokov pri pohyblivej úrokovej sadzbe odvodenej od Libor platenej v polročných intervaloch (spotový výmenný kurz austrálskych dolárov za americké doláre bol 0,65).

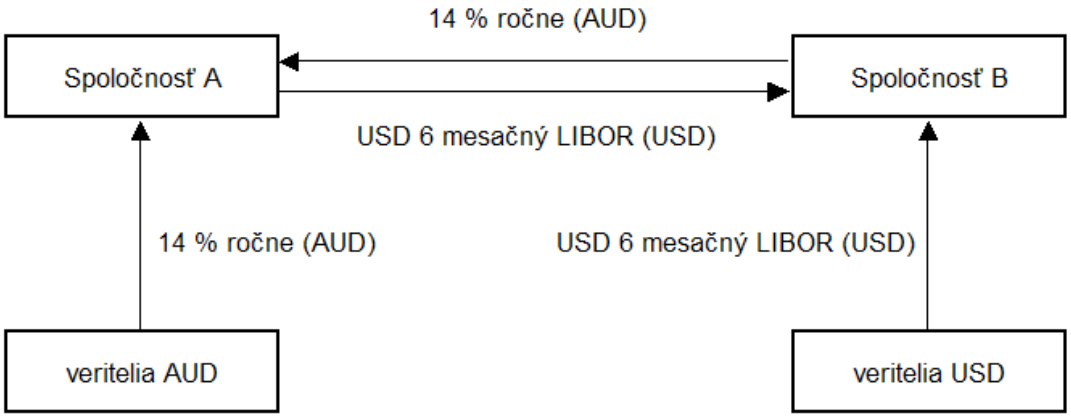
Swapový kontrakt bude pôsobiť v troch rôznych fázach : prvotná výmena nominálnych hodnôt pri spotovom kurze, periodické platby a spätná výmena nominálnych hodnôt na konci swapového kontraktu pri tom istom kurze ako pri prvotnej výmene. Na začiatku kontraktu si spoločnosť A požičia 100 mil. austrálskych dolárov a spoločnosť B si požičia 65 mil.

amerických dolárov. Tieto sumy si spoločnosti medzi sebou vymenia. Každý zo zúčastnených partnerov sa zaviaže, že bude splácať úver svojho swapového partnera, t.j. spoločnosť A bude spoločnosti B platiť úroky z úveru, ktoré sa odvíjajú od 6 – mesačného LIBOR v amerických dolároch a spoločnosť B bude platiť spoločnosti A ročne 14% úrok v austrálskych dolároch. Na konci swapového kontraktu si tieto dve spoločnosti vymenia medzi sebou nominálne hodnoty, teda spoločnosť A zaplatí spoločnosti B 65 mil. amerických dolárov a spoločnosť B zaplatí spoločnosti A 100 mil. austrálskych dolárov, čo umožní obom stranám splniť si svoje záväzky voči svojim veriteľom.

Obrázok č.2 Prvotná výmena istín pri menovom swape



Obrázok č.3 Periodické platby pri menovom swape



Obrázok č.4 Spätná výmena istín na konci swapového obdobia



ZÁVER

V príspevku sme poukázali na niektoré vybrané druhy swapových kontraktov a ich základné charakteristiky Na príkladoch produktov ponúkaných komerčnými bankami sme poukázali na rozdiely medzi menovými a menovo – úrokovými swapmi. Konkrétne príklady by mali pomôcť čitateľovi bližšie sa zoznámiť s problematikou swapových kontraktov a pochopiť motívy ich využitia. Možnými motívmi vstúpenia do niektorého z vyššie spomínaných swapových kontraktov môže byť snaha o získanie požadovanej meny za výhodnejších podmienok ako pri klasickom úvere, prípadne potreba zabezpečenia si budúcej fixnej výšky záväzku alebo pohľadávky v cudzej mene.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Buetow, G., Fabozzi F.: Valuation of interest rate swaps and swaptions, New Hope : John Wiley & Sons, 2001
2. Jílek, J.: Finanční a komoditní deriváty v praxi. Praha : Grada Publishing, 2005
3. Markovič, P. a kol.: Manažment finančných rizík podniku. Bratislava : Iura edition.2007
4. Neftci, S. N.: Principles of financial engineering. San Diego : Elsevier Academic Press, 2004
5. Interné materiály Dexia banky

CONTROLLING V ŽELEZNIČNEJ NÁKLADNEJ DOPRAVE

CONTROLLING IN RAIL FREIGHT

PETER PORUBSKÝ[1]

KEY WORDS

Controlling; Rail Freight; Advantages of Rail Freight; Specific of Rail Freight; Social Costs; External Costs

JEL Classification: M29

ABSTRACT

The paper is devoted to controlling and costs in terms of rail freight. In my Ph.D. thesis I deal with controlling as a tool to optimize the costs and finding weaknesses in the company. Therefore, in this paper I devote this issue. In this case, I decided to focus to external costs that occurring in each business and therefore enterprises would have to count with them. The first chapter deals with definition of controlling role itself and its role in the business practice. The second chapter discusses the basic concepts and briefly refers to the situation of rail transport in the Slovak Republic. The next chapter shows the specifics of rail transport and point out the advantages which rail transport provides over other types of transport. The last chapter discusses the cost of rail transport; the emphasis is on the previously mentioned external costs incurred in the performance of rail transport in the form of externalities. The aim of this paper is highlighting the existence of external costs which in practice are often overlooked, and the importance of controlling in the company which mission is revealing this type of costs in the company.

ÚVOD

Príspevok je venovaný controllingu a nákladom v podmienkach železničnej nákladnej dopravy. V dizertačnej práci sa zaoberám controllingom ako nástrojom na optimalizovanie nákladov a hľadanie slabých miest v podniku. Preto sa aj v tomto príspevku venujem danej problematike. V tomto prípade som sa rozhodol priblížiť tzv. externé náklady, ktoré vnikajú pri každej podnikateľskej činnosti a podniky by s nimi mali preto počítať. V prvej kapitole sa venujem vymedzeniu samotnému controllingu a jeho úlohe v podnikovej praxi. Druhá kapitola pojednáva o základných pojmoch a stručne poukazuje na situáciu železničnej dopravy v podmienkach Slovenskej republiky. V ďalšej kapitole uvádzam špecifiká železničnej dopravy a poukazujem na jej výhody, ktoré poskytuje oproti iným typom dopráv. Posledná kapitola pojednáva o nákladoch v železničnej doprave, pričom dôraz je kladený na už spomínané externé náklady, ktoré vznikajú pri výkonoch v železničnej doprave v podobe externalít. Cieľom príspevku je poukázať na existenciu externých nákladov, ktoré v praxi bývajú často prehliadané a dôležitosť controllingu v podniku, ktorého úlohou je takéto náklady v podniku odhaľovať.

[1] Ing. Peter Porubský, externý doktorand KPH FPM EU, peterporubsky@yahoo.com
Školiteľ: doc. Ing. Alžbeta Foltínová, CSc.

CONTROLLING V ŽELEZNIČNEJ NÁKLADNEJ DOPRAVE

V tejto kapitole sa stručne venujem vymedzeniu základných pojmov a to controllingu a železničnej doprave. Definícií controllingu môžeme nájsť nespočetne veľa, sám som napísal niekoľko príspevkov, v ktorých som sa venoval danej problematike. Pre potreby tohto príspevku uvádzam preto len niekoľko aktuálnych pohľadov na vnímanie controllingu v praxi. Jednotlivé definície pojednávajú o controllingu nasledovne:

1. *„**Controlling** je súčasťou firemného systému riadenia, ktorého hlavnou úlohou je plánovať, riadiť a kontrolovať všetky oblasti podnikania. V controllingu sa zbiehajú dáta z účtovníctva a z iných zdrojov.“*[2]

2. *„**Controlling** predstavuje koncepciu riadenia, ktorá koordinuje prognózovanie a plánovanie, realizáciu rozpočtu, kontrolu a informačné toky.“*[3]

3. *„**Kontroling** je súbor nadväzujúcich činností identifikácie, analýzy a hodnotenia kvality, výkonnosti a účinnosti procesov v rámci organizácie za účelom riešenia a realizovania efektívnych riadiacich zásahov pre dosiahnutie plánovaných cieľov.“*[4]

4. *„**Controlling** – jeho podstata a účel je identifikácia, analýza a hodnotenie stavu kvality produkčných procesov a produktov za účelom navrhovania a realizovania efektívnych riadiacich zásahov pre dosiahnutie plánovaných cieľov kvality, výkonnosti a účinnosti v rámci organizácie.“*[5]

Z uvedených príkladov môžeme stručne skonštatovať, že controlling je považovaný za nástroj, ktorý pomáha dosahovať podnikové ciele a predstavuje pre podnik pridanú hodnotu. Controlling ako moderný nástroj riadenia sa v súčasnosti nachádza už v každej sfére podnikania. Zaujímavosťou však je, že prvá zmienka o funkcii controllera je evidovaná práve z oblasti železničnej dopravy v USA, kde *„ako prvý americký podnik zriadila v roku 1880 miesto comptrollera železničná spoločnosť The Atchison, Topeka & Santa Fe Railway System. Jeho funkcia bola prienikom úloh zapisovateľa a pokladníka.“*[6]

ŽELEZNIČNÁ NÁKLADNÁ DOPRAVA

V nasledujúcej kapitole priblížim význam železničnej nákladnej dopravy a tiež jej výhody, ktoré poskytuje v porovnaním s iným typom dopravy.

Pre lepšie sa zorientovanie v danej problematike je nevyhnutné si zadefinovať ešte dva základné pojmy, s ktorými sa v danej oblasti stretávame. Doprava a preprava môžu na prvý pohľad pôsobiť ako dva podobné termíny a môžu byť tak nesprávne zamieňané. Definícia oboch je pritom jednoznačná na základne platnej normy STN 01 8500 Základné názvoslovie v doprave, ktorá pojednáva o týchto dvoch pojmoch nasledovne:

---

[2] *„Controlling ist ein Teilbereich des unternehmerischen Führungssystems, dessen Hauptaufgabe die Planung, Steuerung und Kontrolle aller Unternehmensbereiche ist. Im Controlling laufen die Daten des Rechnungswesen und anderer Quellen zusammen.“* Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/controlling.html

[3] http://www.centire.sk/fileadmin/centire/user_upload/web_skms/Vzdelavanie/web%20zrealizovane%20akcie/Znizovanie%20nakladov/Znizovanie%20nakladov.pdf

[4] http://www.aqi.tnuni.sk/fileadmin/dokumenty/Nastroje_a_metody/Kontroling.pdf

[5] http://www.kempi.fei.tuke.sk/filedata/wbe0702149b8b567/cv10_e-ucebnica-TQM-NaT-2003_opr.pdf

[6] WEBER, J. – SCHÄFFER, U. 2008. *Einführung in das Controlling*. 12. vyd. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2008. 504 s. ISBN 3-7910-2830-9. s. 3

- *„**Doprava** je úmyselný pohyb (jazda, plavba, let) dopravných prostriedkov po dopravných cestách alebo činnosť dopravných zariadení, ktorými sa uskutočňuje preprava. **Nákladná doprava** je doprava, ktorej základným poslaním je preprava zvierat a vecí.“*[7]

- Na druhej strane *„**Preprava** je činnosť, ktorou sa priamo uskutočňuje premiestňovanie osôb a vecí (nákladu) dopravnými prostriedkami alebo dopravnými zariadeniami.“*[8]

Na základe uvedených definícií môžeme ďalej uviesť, že: *„**Základnou úlohou dopravy** je premiestňovanie osôb a tovarov. Premiestňovanie objemov prepravy na potrebnú vzdialenosť je prepravným výkonom, ktorý sa uskutočňuje premiestňovaním dopravných prostriedkov. Zmena objemu prepravy sa nemusí a taktiež sa aj neprejavuje úmerne v rozsahu dopravy a v dopravných výkonoch.“*[9] Táto vzájomná závislosť je totiž ovplyvňovaná mnohými technickými a technologickými faktormi.

Jednoznačne existuje teda rozdiel aj medzi dopravcom a prepravcom. **Dopravca** je právnická alebo fyzická osoba prevádzkujúca dopravu pre cudziu alebo vlastnú potrebu. **Prepravca** je súhrnný názov pre odosielateľa a príjemcu (vývozca - exportér, dovozca - importér).

Historicky stojí za zmienku vybudovanie prvej konskej železnice, ktorá bola vybudovaná v rokoch 1839 - 1846 na trati Bratislava - Trnava - Sereď. V súčasnosti je dĺžka tratí na území Slovenskej republiky 3 624 km.[10] Od 1. januára 2005 pôsobia na Slovensku tri samostatné železničné spoločnosti (Železnice Slovenskej republiky, Železničná spoločnosť Slovensko, a. s., a Železničná spoločnosť Cargo Slovakia, a. s.), ktoré vznikli postupnou transformáciou jedného spoločného podniku. Železničná spoločnosť Cargo Slovakia, a.s. (ZSSK CARGO), ktorej zakladateľom a stopercentným vlastníkom akcií je Slovenská republika, prevzala tak úlohu operátora pre železničnú nákladnú dopravu. Zakladateľom a stopercentným vlastníkom akcií ZSSK CARGO je Slovenská republika. Práva štátu ako akcionára vykonáva Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja SR. Postavenie controllingu v organizačnej štruktúre ZSSK CARGO reprezentuje Sekcia controllingu, ktorá je priamo podriadená Úseku ekonomiky.[11] Pozitívnym prvkom je, že už aj v štátnych podnikoch sa dostáva do povedomia funkcia controllingu. Okrem spomínaných troch samostatných železničných spoločností pôsobia na našom území viacerí dopravcovia. V súčasnosti[12], na základe platnej zmluvy so ŽSR, na území Slovenskej republiky pôsobí 42 dopravcov.

[7] http://fpedas.uniza.sk/~fazekas/Zakladne%20nazvoslovie%20v%20KD.pdf
[8] http://fpedas.uniza.sk/~fazekas/Zakladne%20nazvoslovie%20v%20KD.pdf
[9] FOLTÍNOVÁ, A. a kol. 2007. *Nákladový controlling*. 1. vyd. Bratislava: Sprint vfra, 2007. 451 s. ISBN 978-80-89085-70-5. s. 340
[10] http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=23751
[11] Spracované podľa:
http://www.zscargo.sk/sk/pre-verejnost/profil-spolocnosti/organizacna-struktura-spolocnosti
[12] k 04.11.2012

ŠPECIFIKÁ ŽELEZNIČNEJ NÁKLADNEJ DOPRAVY

Medzi špecifiká železničnej dopravy, vo všeobecnosti môžeme zaradiť nasledujúce tri atribúty: [13]

1. **Špecifická výrobná činnosť** – železničná doprava má charakter špecifickej výrobnej činnosti, prác a služieb, pretože sa líši od ostatných výrobných činností charakterom ako aj formou výrobného procesu. Produktom dopravy totiž nie je hmotný výrobok. Hodnota efektu sa v doprave spotrebováva súčasne s premiestňovaním tovaru a osôb. Výrobný efekt v doprave nie je skladovateľný, to znamená, že pri prázdnych jazdách prostriedkov (vozňov, rušňov) sa uskutočňuje neproduktívny výkon a práca.
2. **Zložitosť výrobnej činnosti –** charakteristická je zložitá výroba s heterogénnou produkciou. Napr. preprava v osobnej a nákladnej doprave sa uskutočňuje v rôznych podmienkach (rôzne druhy vlakov, vozňov, na tratiach s rôznymi trakčnými systémami a podmienkami, prepravy v závislosti od špecifických vlastností prepravovaných substrátov a pod.).
3. **Priestorové rozmiestnenie výrobných síl –** výrobná činnosť sa neuskutočňuje na jednom mieste. Výrobné sily v železničnej doprave sú rozmiestnené po celom území, čo výrazne komplikuje formy organizácie práce, riadenia, plánovania, evidencie, controllingu a kalkulácie vlastných nákladov. Okrem iného, toto všetko komplikuje aj úroveň riadenia, ktorá je súčasne horizontálna, miestna a regionálna, ako aj vertikálna a vzájomne previazaná.

VÝHODY ŽELEZNIČNEJ NÁKLADNEJ DOPRAVY[14]

Železničná doprava má nepochybne v porovnaní s inými dopravami niekoľko výhod, ktoré ju predurčujú aj do budúcna ako jednu z najvýhodnejších a najperspektívnejších dopráv na prepravu vybraných tovarov. Najvýznamnejšie kladné charakteristiky železničnej dopravy môžeme zhrnúť do nasledujúcich piatich bodov:

- **Bezpečnosť tovaru** – je prvotným a rozhodujúcim predpokladom kvality prepravy. Železničná doprava je nepochybne najbezpečnejším druhom dopravy. Svedčí o tom nielen celkovo menší výskyt dopravných nehôd, ale aj menšie straty, ktoré sú spojené s ich prípadnou existenciou. Okrem iného, k najzávažnejším nehodám na železničných tratiach dochádza práve na železničných priechodoch vinou vodičov motorových vozidiel.
- **Ekologická zodpovednosť –** tento atribút čoraz viac naberá na dôležitosti pri výbere typu dopravy. Pri železničnej doprave existujú nespochybniteľné dôkazy, ktoré jednoznačne radia tento typ dopravy pred cestnú dopravu. Nasledujúce tri body potvrdzujú dané konštatovanie.
    - z celkových nákladov na redukciu škodlivého vplyvu emisií z dopravy na životné prostredie len 8 % pripadá na železničnú dopravu, ale až 90 % na dopravu cestnú, a to pri menej ako polovičnom prepravnom výkone cestnej dopravy.

[13] Spracované podľa: FOLTÍNOVÁ, A. a kol. 2007. *Nákladový controlling*. 1. vyd. Bratislava: Sprint vfra, 2007. 451 s. ISBN 978-80-89085-70-5. s. 375-376

[14] http://www.zscargo.sk/sk/pre-zakaznikov/preco-prepravovat-s-nami/vyhody-zeleznicnej-dopravy/

- významnou skutočnosťou, ktorá posúva železničnú dopravu pred dopravu cestnú, je aj nízky záber poľnohospodárskej pôdy. Dôkazom je skutočnosť, že na výkon jedného milióna tonových kilometrov pripadá v cestnej doprave takmer 7 hektárov poľnohospodárskej pôdy, kým v železničnej doprave je to len 1 hektár.

- zaťaženie životného prostredia hlukom v železničnej doprave dosahuje v porovnaní s cestnou dopravou nižšie hodnoty. Intenzita železničnej dopravy je viazaná cestovným poriadkom a železničná infraštruktúra je budovaná predovšetkým mimo obytných zón.

- **Prepravná kapacita a cenové podmienky** – železničná doprava má v národnom hospodárstve svoje špecifické a nezastupiteľné postavenie. Umožňuje a uľahčuje prepravu tovaru, ktorého preprava inými druhmi dopravy by bola príliš nákladná a tým aj neefektívna.
- **Nižšie dopravné obmedzenia** – v porovnaní s cestnými dopravcami sú nepochybnou prednosťou železničnej dopravy aj nižšie dopravné obmedzenia. Výhodou prepravy po železnici mimo krajín EÚ sú tiež kratšie čakacie časy na hraničných priechodoch.
- **Optimalizácia prepravných procesov** – trendom budúcnosti v preprave po zohľadnení všetkých nárokov na dopravu sa stáva kombinovaná doprava[15]. Tento systém prepravy kladie nosný dôraz práve na využívanie železničnej dopravy a je doplnený o pozitíva ostatných druhov dopráv.

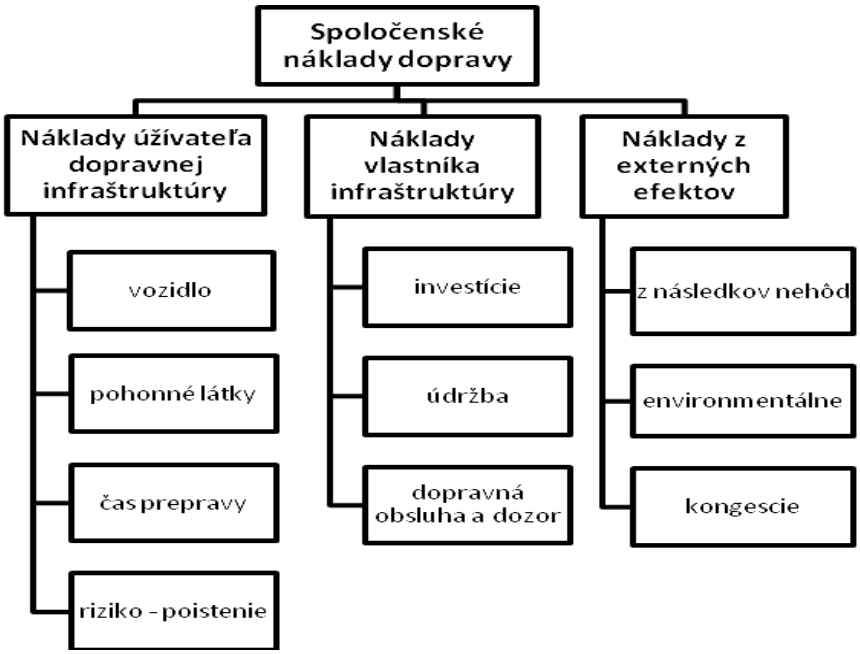
Spomenuté výhody predurčujú využívanie železničnej dopravy aj do budúcnosti. Pri niektorých typoch tovaru je tento spôsob dopravy nenahraditeľný, hlavne čo sa týka bezpečnostného a ekonomického hľadiska. V neposlednom rade musíme vyzdvihnúť aj environmentálny aspekt, ktorý bezpodmienečne napomáha udržiavať rozvoj spoločnosti. S týmto veľmi úzko súvisí aj problematika spoločenskej zodpovednosti, ktorá v súčasnosti nadobúda čoraz viac na dôležitosti.

[15] Kombinovaná doprava je intermodálna doprava (preprava viacerými druhmi dopravy pomocou jednej a tej istej nákladovej jednotky kombinovanej dopravy bez manipulácie s jej obsahom počas prepravy) s podstatnou časťou trasy železničnou, vodnou (vnútrozemskou riečnou alebo námornou), prípadne leteckou dopravou, pričom začiatočná a koncová doprava po pozemnej komunikácii (ceste) je podľa možnosti čo najkratšia.

NÁKLADY V ŽELEZNIČNEJ NÁKLADNEJ DOPRAVE

Skladba nákladov dopravy závisí od konkrétneho druhu dopravy, avšak principiálne možno všetky náklady rozdeliť podľa nasledujúceho diagramu do troch skupín:

Diagram 1: Spoločenské náklady dopravy[16]



Uvedené druhy nákladov môžeme v zásade ďalej rozdeliť v závislosti od toho, kto je nimi zaťažený do dvoch skupín:

1. **Náklady užívateľa dopravnej infraštruktúry** tvoria skupinu interných nákladov, ktoré hradí priamo, resp. nepriamo užívateľ.

Suma externých nákladov železničnej infraštruktúry predstavuje rozdiel medzi skutočnými celkovými nákladmi a príjmami. Hlavnou príjmovou zložkou Železníc Slovenskej republiky ako manažéra a správcu železničnej infraštruktúry je poplatok za použitie do dopravnej cesty[17], ktorý vyberá od jednotlivých dopravcov.

2. Druhú skupinu predstavujú **náklady dopravnej infraštruktúry a náklady z externých efektov dopravy**, ktoré znáša celá spoločnosť (verejné statky).

Externé náklady zahŕňajú nielen priame finančné náklady vyvolané iným subjektom dopravy, ale i nepriame za poškodenie osôb alebo prvkov prírodných ekosystémov, ktoré nemajú trhovú cenu, a preto ich treba ohodnotiť iným spôsobom. Spomedzi týchto nákladov uvediem tzv. **náklady kongescií**,[18] ktoré sa vyskytujú v cestnej doprave a vznikajú vplyvom časových strát vozidiel. Dôležitým faktom je, že ich nositelia nie sú iba priami účastníci dopravy, ale aj subjekty, ktoré sú zapojené v procesoch, ktoré následkom meškania dodávok alebo osôb znížili svoju efektívnosť. Jedná sa napr. o výrobné podniky, ktoré sú závislé od pravidelných dodávok zásob JUST IN TIME.

---

[16] http://www.envira.sk/23_internet/39_44_zel.pdf
[17] dopravná cesta je priestor určený alebo vymedzený na dopravu
[18] dopravná zápcha

Dôvodom na vznik kongescie môže byť dopravná nehoda, oprava dopravnej cesty alebo nedostatočná kapacita komunikácie v dopravných zápchach. Vzhľadom na skutočnosť, že náklady kongescií vznikajú aj pri dopravných nehodách, môžeme tieto náklady spomínať aj v súvislosti so železničnou dopravou.

Aby bolo možné definovať externé náklady správne, je dôležité, aby sme rozlišovali medzi nákladmi spoločenskými a súkromnými (vnútornými):[19]

- **Spoločenské náklady** – odrážajúce všetky náklady vznikajúce v dôsledku poskytovania a využívania dopravnej infraštruktúry, ako napríklad opotrebovanie a náklady na infraštruktúru, kapitálové náklady, náklady spôsobené dopravným preťažením, náklady z nehôd, environmentálne náklady.

- **Súkromné (vnútorné) náklady**, ktoré sú priamo spojené s užívateľmi dopravy, ako sú opotrebenie a energetické náklady na používanie vozidiel, vlastné časové náklady, prepravné sadzby, dane a poplatky.

Z uvedených definícií vyplýva, že pod **externými nákladmi sa rozumie rozdiel medzi spoločenskými nákladmi a súkromnými nákladmi.** Ďalší z pohľadov na vymedzenie externých nákladov poukazuje, že pod *„**externými nákladmi** sa všeobecne rozumie akýkoľvek dôsledok ľudskej činnosti (pozitívny či negatívny) na životné prostredie a osoby, ktoré sa na tejto činnosti priamo nezúčastňujú. Ide o vplyv nepriamy, pretože nie je zahrnutý v cenovom systéme.“*[20] Na záver spomeniem definíciu podľa „Príručky pre odhadovanie externých nákladov v oblasti dopravy“, ktorá uvádza, že: *„externé náklady sú náklady pre spoločnosť – bez politickej intervencie – nie sú brané do úvahy užívateľmi dopravy. Užívatelia dopravy sa tak stretávajú s nesprávnym stimulom pre ponuku a dopyt, vedúcej k stratám blahobytu.“*[21]

ZÁVER

Význam železničnej nákladnej dopravy by mal v budúcnosti narastať, vzhľadom na skutočnosť, že je to typ dopravy, ktorý má v porovnaní s cestou dopravou priaznivejší vplyv na životné prostredie. Externé náklady, ktoré boli predmetom daného príspevku, sa týkajú podniku v každej sfére. Vzhľadom na skutočnosť, že sa jedná o náklady spôsobované z externých efektov, nie je možné sa im úplne vyhnúť. Spomenúť môžeme napríklad náklady z nehôd alebo z kongescií, ktoré sa dajú kvantifikovať na základe analytických metód alebo štatistiky. Úlohou sledovať vznik takýchto nákladov by malo byť v kompetencii controllingu a jednotlivý controller by nemal takýto typ nákladov ignorovať. Controlling má poskytovať čo najkvalitnejšie informácie pre vrcholový manažment, a tak zabezpečovať nielen samotný chod podniku, ale aj zvyšovať jeho hodnotu. Okrem iného, controller má predstavovať aj svedomie podniku, čo jednoznačne súvisí so zabezpečovaním podnikania v rámci rozvoja spoločnosti a jej zodpovednosti k environmentálnym otázkam. *„Controlleri sú obchodným svedomím spoločnosti. Ukazujú silu charakteru prevziať úlohu toho, kto „kazí zábavu ostatným“ pozitívnym spôsobom.“*[22]

---

[19] Handbook on estimation of external costs in the transport sector
http://ec.europa.eu/transport/themes/sustainable/doc/2008_costs_handbook.pdf

[20] http://www.envira.sk/23_internet/39_44_zel.pdf

[21] *„External costs are costs to society and - without policy intervention - they are not taken into account by the transport users. Transport users are thus faced with incorrect incentives for transport supply and demand, leading to welfare losses.“*
http://ec.europa.eu/transport/themes/sustainable/doc/2008_costs_handbook.pdf

[22] http://www.controllerverein.com/10-ICV-Core-Elements.169097.html

Vo všeobecnosti môžeme konštatovať, že kvantifikácia externých nákladov, a to nielen z oblasti dopravy je zložitý problém, ktorý presahuje rámce jednej vedy, čo na druhej strane predstavuje priestor pre vedcov na ich vymedzenie, kvantifikáciu a skúmanie. Je otázne, či vieme kvantifikovať a oceniť všetky externé náklady, ktoré vznikajú v priebehu výrobného procesu. Pokúsme sa každý sám odpovedať na otázku, či je možné vyčísliť všetky straty v podobe externých nákladov, keď sa jedná o životné prostredie alebo samotné ľudské zdravie, či život.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] FOLTÍNOVÁ, A. a kol. 2007. *Nákladový controlling*. 1. vyd. Bratislava: Sprint vfra, 2007. 451 s. ISBN 978-80-89085-70-5.

[2] http://ec.europa.eu/transport/themes/sustainable/doc/2008_costs_handbook.pdf (7.10.2012)

[3] http://fpedas.uniza.sk/~fazekas/Zakladne%20nazvoslovie%20v%20KD.pdf (7.10.2012)

[4] http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=23751 (11.10.2012)

[5] http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/controlling.html (18.10.2012)

[6] http://www.american-rails.com/atchison-topeka-and-santa-fe.html (30.10.2012)

[7] http://www.aqi.tnuni.sk/fileadmin/dokumenty/Nastroje_a_metody/Kontroling.pdf (9.1.2012)

[8] http://www.centire.sk/fileadmin/centire/user_upload/web_skms/Vzdelavanie/web%20zrealizovane%20akcie/Znizovanie%20nakladov/Znizovanie%20nakladov.pdf (9.1.2012)

[9] http://www.controllerverein.com/10-ICV-Core-Elements.169097.html (18.10.2012)

[10] http://www.envira.sk/23_internet/39_44_zel.pdf (7.10.2012)

[11] http://www.kempi.fei.tuke.sk/filedata/wbe0702149b8b567/cv10_e-ucebnica-TQM-NaT-2003_opr.pdf (1.10.2012)

[12] http://www.zscargo.sk/sk/pre-verejnost/profil-spolocnosti/organizacna-struktura-spolocnosti/ (7.10.2012)

[13] http://www.zscargo.sk/sk/pre-zakaznikov/preco-prepravovat-s-nami/vyhody-zeleznicnej-dopravy/ (1.10.2012)

[14] WEBER, J. – SCHÄFFER, U. 2008. *Einführung in das Controlling*. 12. vyd. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2008. 504 s. ISBN 3-7910-2830-9.

RIADENIE VÝKONNOSTI – NÁSTROJ NA ZVYŠOVANIE KVALITY ĽUDSKÉHO KAPITÁLU AKO NEHMOTNÉHO AKTÍVA

EFFICIENCY MANAGEMENT – THE TOOL FOR INCREASING THE QUALITY OF A HUMAN CAPITAL AS AN INTANGIBLE ASSET

Autor: Iveta Posoldová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ:

Riadenie výkonnosti, pracovný výkon, talent, kľúčový zamestnanec, talent manažment, manažér,

KEY WORDS:

Efficiency management, work output, talent, key employee, talent management, manager,

ABSTRAKT

Príspevok sprostredkúva súčasné teoretické pohľady na problematiku riadenia výkonnosti, ktorá je v teórii i praxi vnímaná ako jeden z kľúčových manažérskych nástrojov riadenia podniku prostredníctvom rozvoja jeho ľudského kapitálu. Prvá časť príspevku je venovaná vymedzeniu a definovaniu pojmov spojených s hodnotením pracovného výkonu, systémom riadenia výkonnosti a metódami umožňujúcimi jeho objektívne meranie. V nadväznosti na uvedené príspevok ďalej popisuje a analyzuje funkcie hodnotenia pracovného výkonu vo väzbe na skvalitňovanie ľudského kapitálu podniku, popisuje význam výstupov hodnotenia pre identifikáciu a rozvoj talentov a kľúčových zamestnancov podniku z hľadiska jeho strategických zámerov a cieľov v období hospodárskej krízy.

The article mediates the current theoretical views on the issue of efficiency management, which is perceived both in theory and in practice as one of the key managerial tools of business management by the means of a human capital development. The first part of the article is dedicated to setting and defining the terms related to work performance evaluation, performance management system and the methods enabling its unbiased measurement. In relation to what has been already mentioned, the article then describes and analyses functions of work performance evaluation in connection with increasing the quality of human capital of a corporation, describes the importance of the evaluation output for identification and

[1] Ing. Iveta Posoldová, Iveta.Posoldova@skytoll.sk,
prof. PhDr. Miroslava Szarkova, CSc.,
Katedra podnikového manažmentu

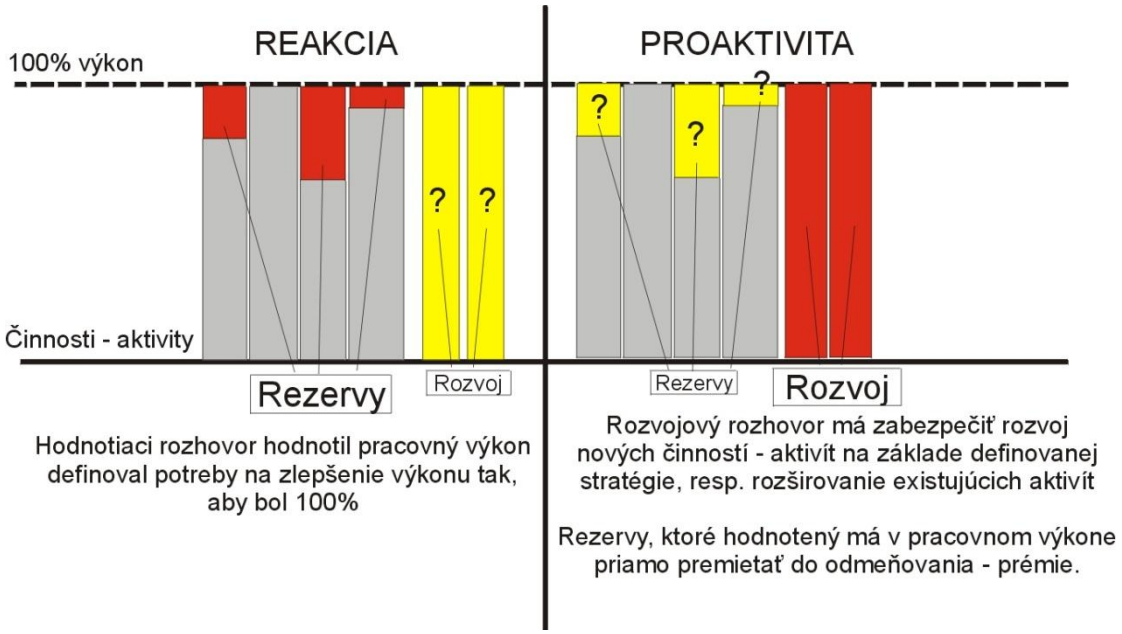
development of talents and key employees of a corporation in terms of its strategic objectives and goals in the period of the economic crisis.

ÚVOD

Prvé náznaky hodnotenia pracovníkov z hľadiska ich spôsobilosti vykonávať určitú prácu sa objavili v tridsiatych rokoch 20. storočia, kedy sa začal klásť dôraz na odborné a vedecké poznatky. Náročnejším sa stáva toto hodnotenie spravidla kvôli vyššej vzdelanostnej úrovne ako zamestnancov tak aj uchádzačov o zamestnanie. Na druhej strane sa používajú dokonalejšie a hlavne vedecké metódy a techniky hodnotenia. Systém hodnotenia by mal byť jednoduchý, transparentný, ľahko aplikovateľný, aby ho manažéri pokladali za pomoc, ktorú vedia využiť pri operatívnom ako aj strategickom riadení.
Riadenie výkonnosti je systematický proces zlepšovania pracovného výkonu organizácie pomocou rozvíjania výkonu jednotlivcov a tímu. (1)
Riadenie pracovného výkonu je nástroj na dosahovanie lepších výsledkov organizácie, tímov a jednotlivcov. Systém hodnotenia má umožňovať diferencovať zamestnancov z hľadiska výsledkov ich pracovnej činnosti, u vedúcich zamestnancov aj z riadiacej činnosti, ako aj ich aktivít a predpokladov pre dosahovanie vysokej úrovne výkonnosti a identifikovanie talentov v spoločnosti a pre tento účel dávať hodnotenému spätnú väzbu.
Vedenie spoločnosti v systéme riadenia výkonu vidí možnosť ako transformovať stratégiu spoločnosti do parciálnych cieľov prostredníctvom svojich manažérov a ich podriadených. Zamestnanci pod riadením výkonnosti chápu väčšinou hodnotiace pohovory, výkonnostné odmeny, priestor pre rast alebo samotnú spätnú väzbu, ktorú od svojho nadriadeného dostanú počas rozhovoru. Pre pracovníkov personálneho útvaru výsledky zo systému riadenia výkonnosti dávajú podklad na prípravu vzdelávania a rozvoja zamestnancov, príprava talent manažmentu, nástupníctva, kariérneho rastu a taktiež nastavenie pravidiel odmeňovania.
Vhodnou realizáciou hodnotenia je možné významne posilniť presadzovanie stratégie spoločnosti do vedomia a konania zamestnancov.

POSTUP PRI TVORBE SYSTÉMU HODNOTENIA

Myšlienku riadenia a zvyšovania výkonnosti zamestnanca a aj organizácie rozvíja Armstrong v tom zmysle, že riadenie pracovného výkonu by sa malo zameriavať skôr na plánovanie a zdokonaľovanie budúceho výkonu ako na retrospektívne hodnotenie výkonov zamestnancov a malo by poskytovať východisko na pravidelný a častý dialóg medzi manažérmi a jednotlivcami.



Obrázok 1: Porovnanie hodnotení formou: reakcia a proaktivita - (2) - vlastné spracovanie

Obrázok interpretuje na dve časti procesu hodnotenia: Reakcia a proaktivita

a) V časti *Reakcia* červené polia odhaľujú rezervy, hodnotenie má snahu zmeniť nedostatky. Žlté polia – rozvoj a budúcnosť zamestnanca nie je predmetom rozhovoru
b) V časti *Proaktivita* – hodnotenie sa zameriava najmä na budúcnosť – červené polia, žlté polia – rezervy, ktoré sa vyskytujú v pracovnom výkone sa priebežne premietajú do odmeňovania, nie sú však predmetom rozhovoru.

Pri tvorbe systému hodnotenia zamestnancov v organizácii je potrebné určiť cieľ hodnotenia a stanoviť zásady, pravidlá, postup a organizačné zabezpečenie hodnotenia. Dôležité je určiť si obdobie hodnotenia, ktoré spravidla býva spojené s ukončením finančného obdobia spoločnosti.
Úlohou personálneho útvaru je vymedziť okruh hodnotiteľov a hodnotených a pripraviť podklady z analýzy pracovných miest, prípadne vykonať revíziu existujúcich procesov a špecifikácií pracovných miest, ktorých držitelia budú hodnotení. V spolupráci s manažmentom spoločnosti definovať kritériá hodnotenia vrátane vymedzenia noriem výkonu a na základe toho rozhodnúť o metódach hodnotenia.
Pred samotným zavedením systému hodnotenia, resp. uskutočnením zmien v existujúcom systéme je vhodné systém overiť na jednom pracovisku a až po jeho vyhodnotení a odstránení prípadných nedostatkov či nepresností implementovať systém hodnotenia zamestnancov do celej organizácie.

CIEĽ A FUNKCICE HODNOTENIA PRACOVNÉHO VÝKONU A RIADENIA VÝKONNOSTI

Na to, aby sme zistili cieľ a funkciu hodnotenia pracovného výkonu na riadenie výkonnosti je potrebné pozrieť sa na zmeny, ktoré nám priniesla ekonomická kríza a s tým súvisiaca reštrukturalizácia podnikov. Úrovne riadenia sa zmenšili, čím sa prevádzky stali flexibilnejšie. Rozšírilo sa maticové a projektové riadenie a manažéri tak pracujú s tímami a s projektovými skupinami, ktoré prekračujú hranice organizácie a niekedy aj medzinárodné hranice. Tým, že sa znižujú úrovne riadenia, sú na vedúcich zamestnancov kladené vyššie nároky z oblasti

riadenia, odborných vedomostí tak aj všeobecného rozhľadu a potrebe rozmýšľať v súvislostiach. Na základe týchto aspektov sa hodnotenie výkonu posúva do širšej roviny a je súčasťou integrovaného systému politiky riadenia ľudských zdrojov.
Zaužívaný systém hodnotenia výkonu sa javí ako prostriedok na zlepšenie výkonu (stanovením cieľov), motivácie zamestnancov, ktorý vedie k spravodlivému rozdeľovaniu odmien (odmeňovanie podľa výkonu) a ako nástroj rozvoja a to všetko odrazu. Systém hodnotenia s takto široko definovanými funkciami sa v tomto období dostáva do problémov.
Problémy spočívajú najmä v tom, že hodnotenia bývajú úzko previazané na rozhodnutie o odmenách a tak zväzujú ruky manažérovi a tiež zamestnancovi na konštruktívnu diskusiu o potrebách rozvoja. Hodnotenie sa tak stalo „univerzálnou personalistickou štandardnou procedúrou“, (3) ktorá v organizáciách skamenela.
Systém riadenia výkonnosti (SRV; po anglicky performance management systems) ponúka možnosť oddeliť určovanie cieľov, vyhodnotenie a odmeňovanie podľa výkonu od iných funkcií hodnotenia pracovníkov. Výsledky výskumov dávno naznačovali, že takáto prax je najlepším riešením. Organizácie, ktoré uplatňujú premyslený systém riadenia výkonu, majú jedno zasadnutie o určovaní a hodnotení cieľov (spojené so začiatkom obchodného roka) a viac rozvojovo orientované stretnutie neskôr počas celého roka. Akýkoľvek prvok odmeňovania podľa výkonu sa týka prvého stretnutia, kedy sa vyhodnocujú ciele. (4)

METÓDY HODNOTENIA PRACOVNÉHO VÝKONU A RIADENIA VÝKONNOSTI

Na to, aby hodnotenie zamestnancov plnilo svoj účel, malo by sa realizovať pravidelne a systematicky a tiež pomocou metód, ktoré umožnia získať objektívne údaje o danom jave. Výber metód, ich adekvátna aplikácia je dôležitá tak v oblasti formálneho ako aj neformálneho hodnotenia, ktoré sa v praxi realizujú.

- *Formálne hodnotenie* býva štandardizované, periodické a prebieha podľa presne a vopred zvolených kritérií. V rámci neho sa aplikujú predovšetkým štandardné metódy hodnotenia. Záznamy z hodnotenia sa odkladajú do osobných materiálov zamestnanca.
- *Neformálne hodnotenie* je priebežné hodnotenie zamestnanca počas vykonávania práce, napr. pochvala alebo kritika. Používajú sa aj neštandardizované metódy hodnotenia, ktoré obsahujú buď motivačné alebo normatívne prvky. Má príležitostnú povahu a zvyčajne sa nezaznamenáva.

Spravidla platí, čím zložitejší je systém hodnotenia, tým sa stáva byrokratickejším, vyhodnocovací formulár bude rozsiahlejší a náročný na vypĺňanie a aj vyplnený formulár bude náročný na interpretáciu. Tak môžeme odradiť mnohých manažérov od hodnotenia a môžeme sa tak stretnúť aj s názorom manažéra, ktorý sa vyjadril k formálnemu hodnoteniu nasledovne:
„Osobne takéto pohovory vediem veľmi nerád, pretože ich atmosféra sa mi zdá príliš strojená a vzťah veľmi napätý. Pri formálnom pohovore sa mi pochvala vyslovuje oveľa ťažšie než v relatívne voľnej atmosfére normálneho pracovného dňa. Rovnako ťažko ich znášam, keď som sám predmetom hodnotenia, a to aj vtedy, keď je pohovor pre mňa nanajvýš priaznivý. Oveľa príjemnejšie sa cítim, keď mi niekto svoj súhlas alebo nesúhlas dá najavo priamo v mojom normálnom pracovnom prostredí.“

Pred personalistami do budúcnosti stojí dôležitá úloha a to posunúť hodnotenie z byrokratickej roviny k využívaniu moderných, flexibilných prístupov celého procesu, ktorý

sa bude zameriavať najmä na potreby zamestnanca a organizácie. Presunúť tak zodpovednosť za hodnotenie od personalistov nielen na líniových manažérov, ale aj zamestnancov samotných (samohodnotenie) a tiež hodnotenie kolegov či podriadených manažéra.

Tak ako ovplyvnila reštrukturalizácia organizácii systém hodnotenia, tak so znižovaním počtu úrovní riadenia, rozšírením maticového alebo projektového riadenia, zmenou štýlu organizácie práce je potrebné zmeniť aj metódy hodnotenia. Mnoho manažérov riadi svojich podriadených na diaľku telepráca, home office alebo z dôvodu geografických vzdialeností medzi pracoviskami. Plochými organizačnými štruktúrami sa môže stať, že mnoho manažérov riadi príliš veľa podriadených, alebo hodnotený pracovník pracuje pre viacerých vedúcich (projektová, maticová organizácia).

Aké metódy hodnotenia teda odporučiť organizáciám, ktoré sa stretli s vyššie uvedenými trendmi?
Môžeme si vybrať z niekoľkých možností, prípadne kombinovať ich navzájom.
Špecifický príklad je hodnotenie, v ktorom je hodnotený súčasne aj hodnotiteľom. Ak sa zavedie dobre premyslený takýto systém sebahodnotenia a zamestnanci sa ho naučia využívať môže byť táto metóda veľmi úspešná. Veď kto iný ako zamestnanec samotný pozná svoj výkon? Zamestnanec sám vyplní hodnotiaci formulár, pričom je inštruovaný, aby posúdil výsledky svojej práce, prípadne sa vyjadril ak bol s niektorými aspektmi nespokojný. Účinok tejto metódy je založený na predpoklade, že pracovník vie správne posúdiť požiadavky svojej práce, t.j. vyspelosť zamestnanca a je schopný si uvedomiť, v čom vyniká a v čom by sa mal zlepšiť. Účinok tejto metódy sa zvýši, ak sa spája aj so sebazdokonaľovaním samotného zamestnanca.
Prinajmenšom jedna štúdia však ukázala, ako môže sebahodnotenie viesť u hodnotených pracovníkov k pocitu, že majú menší vplyv na hodnotenie a k väčším nezhodám, ak tieto podmienky nie sú splnené. (5). Ďalšou nevýhodou tohto prístupu je, že zamestnanci majú tendenciu vylepšovať alebo podceňovať svoje výsledky v závislosti od momentálnej nálady alebo úrovne sebavedomia.

V prípade, že sa budú pri aplikácii tejto metódy sebahodnotenia prejavovať nedostatky uvedené vyššie, môže sa uplatniť kombinácia sebahodnotenia spolu s hodnotením nadriadeného, prípadne zapojiť iných vedúcich do hodnotenia, kolegov či podriadených. Táto metóda nazývaná aj 360-stupňové hodnotenie získava na popularite. Pri uplatňovaní tejto metódy spoločnosti využívajú externú poradenskú organizáciu, ktorá získava spätnú väzbu od účastníkov hodnotenia. Hodnotení pracovníci by mali dostať príležitosť vyjadriť sa k princípom, ako externí konzultanti budú pracovať, t.j. od koho a akým spôsobom budú o hodnotenom získavať informácie. Hlavným cieľom a výhodou tejto metódy je zabezpečiť objektívne hodnotenie a odstrániť tak subjektívny pohľad jediného hodnotiteľa. Avšak táto metóda môže v skupine dlhoročných spolupracovníkov trpieť chorobami sociometrie (napríklad: ty mne – ja tebe, alebo sa v skupine hodnotiteľov vytvorí skupina zamestnancov, ktorí bojkotujú oficiálneho vedúceho). Ďalšou nevýhodou je, že táto metóda je ako administratívne tak aj časovo náročná a bez špecializovaného softvérového vybavenia ťažko realizovateľná.

Niektoré spoločnosti išli ešte ďalej v procese hodnotenia a v posledných rokoch zaviedli hodnotenie smerom nahor. Umožňuje podriadeným pracovníkov vyjadriť sa k svojmu nadriadenému a to tak, že dostanú priestor v prípravnom formulári, kde zamestnanci môžu uviesť, čo by mohol urobiť manažment, aby im pomohol zlepšiť výkon. Prípadne sa od

zamestnanca vyžiada, aby vo formulári uviedol situáciu z predchádzajúceho obdobia, pri ktorej mu jeho vedúci mohol poskytnúť viac podpory.
Častejšie sa však používa dotazníková metóda, kedy spravidla externá spoločnosť rozpošle podriadeným zamestnancom starostlivo rozpracovaný dotazník, pomocou ktorého sa zisťujú názory na rôzne aspekty výkonu ich vedúceho. Zo záverov je spracovaná správa, ktorá je prediskutovaná s manažérom a s externým (prípadne interným) konzultantom.
Tvrdí sa, že výhody hodnotenia smerom nahor spočívajú v tom, že uľahčuje splnomocnenie pracovníkov a viac legalizuje hodnotiace rozhodnutia (lebo sú založené na širšom vstupe názorov). (6)
Pri tejto metóde sa môžu vyskytnúť obavy zo strany manažérov, ktorí môžu mať pocit podkopávania ich pozície, alebo ich podriadení pri hodnotení nebudú dosť otvorení a zo strachu z následkov radšej nebudú mať k práci vedúceho žiadne významné pripomienky. Alebo sa môže stať, že oba nedostatky z tejto metódy nastanú súčasne.
Preto by hodnotenie smerom nahor malo zahŕňať anonymitu respondentov. Počet podriadených, ktorí sú zapojení do hodnotenia svojho nadriadeného by mal byť dostatočný počet, aby anonymita bola zabezpečená a z odpovedí by sa nedal vydedukovať autor hodnotenia a taktiež aby sa zabezpečila relevantná spätná väzba.
V súvislosti so zmenami v organizáciách, kde sa uplatňuje plochá organizačná štruktúra a manažér má dostatočný počet podriadených je pravdepodobné, že hodnotenie smerom nahor sa bude v nasledujúcich rokoch používať častejšie ako doteraz, avšak stále v rovine ako doplnkovej metódy a nie ako pravidelná súčasť procesu hodnotenia pracovníkov.

AKO VYUŽIŤ ZÁVERY Z HODNOTENIA

Závery, ktoré vyplynú z riadenia výkonnosti veľmi závisia od toho, či je proces zameraný na plánovanie a zdokonaľovanie budúceho výkonu alebo na retrospektívne hodnotenie výkonov zamestnancov.
Závery z procesu hodnotenia pracovného výkonu zameraného retrospektívne budú zamerané najmä na spravodlivé odmeňovanie a teda úpravu fixnej mzdy alebo odmeny smerom nahor alebo nadol. Ak výsledkom hodnotenia je, že zamestnanec má niektoré schopnosti, ktoré sú nepostačujúce a potrebuje sa v nich zlepšiť, pričom má potenciál na zlepšenie, poskytne samu vzdelávací program zameraný na odstránenie nedostatkov v jeho práci. Zamestnanec, ktorého schopnosti na danú funkciu sú nepostačujúce a jeho potenciál na zlepšenie nie je jasný, je lepšie dohodnúť sa na ukončení pracovného pomeru, alebo nájsť zamestnancovi v organizácii takú pracovnú pozíciu, ktorá bude lepšie vyhovovať jeho schopnostiam.

Ak je však hodnotiaci systém zameraný na plánovanie a rozvoj s cieľom napĺňať stratégiu firmy ako aj transformovať stratégiu do parciálnych cieľov, potom hodnotiaci systém vnímame ako systém riadenia výkonnosti a rozvoj zamestnanca. So záverov potom vieme rozpoznať a rozvíjať talent[2] u každého zamestnanca bez ohľadu na úroveň riadenia a zamerania. V systéme sú definované „pozitívne vzory“, od ktorých sa ostatní zamestnanci učia a manažéri ich oceňujú, pričom zdôrazňujú ich prínos, ktorým prispievajú kolegom v tímoch. Manažéri tak vedia identifikovať talenty a investovať do zamestnancov alebo skupín zamestnancov, ktorí budú prinášať organizácii najväčšiu pridanú hodnotu v budúcnosti a s tým úzko súvisí nárast produktivity práce, celkové zefektívnenie jednotlivých činností, zvýšenie konkurencieschopnosti a ďalší rozvoj organizácie.

[2] Talent sa vníma ako kombinácia schopností, osobnostných vlastností a kvalifikačných znalostí a zručností zamestnanca obohatená o potenciál ich ďalšieho rozvoja (7)

V období ekonomickej krízy, kedy organizácie čelia rôznym negatívnym vplyvom vonkajšieho prostredia a ich primárnou snahou je zabrániť vlastnému útlmu a stagnácie, manažéri a zamestnanci potrebujú dostať správny impulz, aby dokázali daný stav vnímať ako jedinečnú príležitosť a súčasne zabezpečiť dlhodobú stabilitu kvalitných a kvalifikovaných zamestnancov.
Definovanie kľúčových zamestnancov a talentov v organizácii môže byť odlišné, pretože každá organizácia môže za talent považovať niečo iné v súvislosti so svojou činnosťou, zameraním, veľkosťou, stratégie, trhového segmentu, v určitej fáze vývoja a prostredím, v ktorom sa nachádza. Preto môže v určitej situácii klásť dôraz na iný typ preferovaných zamestnancov. Niektoré menšie organizácie preto pri tvorbe takejto skupiny môžu považovať za kľúčových všetkých alebo väčšinu svojich zamestnancov, lebo akákoľvek strata jedného člena tímu je ťažko nahraditeľná.

BUDÚCNOSŤ HODNOTENIA

Na jednej strane pretrváva hodnotenie pracovného výkonu a tento proces je vnímaný ako jeden z najúčinnejších nástrojov na zvyšovanie produktivity práce, efektívneho riadenia, definovanie talentov a rozvoj spoločnosti ako-takej. Na druhej strane je zrejmé, že tradičný monolitický systém hodnotenia zaniká a je nevyhnutné sa zamyslieť nad niekoľkými samostatnými ale súvisiacimi procesmi pod rôznymi názvami a je pravdepodobné, že pojem „hodnotenie pracovníkov“ v určitých smeroch prežil.
Pred personalistami preto stojí vážna úloha a to nastaviť proces riadenia výkonu tak, aby zohľadňoval moderný systém procesného alebo maticového riadenia zamestnancov, riadenia zamestnancov na diaľku, s jediným hlavným s cieľom a tým je efektívne a dlhodobé využitie strategického ľudského kapitálu.

POUŽITÁ LITERATÚRA:

1. **Armstrong M.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing, 2007.
2. *Manažér.* **M. Kubeš.** Zv. Zošiť .
3. **C. Fletcher.** *Personnel Management.* 1993.
4. **J. Billsberry.** *Efektívny manažér - perspektívy a príklady.* 2001.
5. **L. Robertson a kol.** *Self appraisal and perceptions of the appraisal discussion a field experiment.* Journal of Organizational Behavior.
6. **E.Snape, T.Redman.** Upward and onward: can staff appraise their managers? *Personnel Review.*
7. **M. Lukáč,** *Talent manažment z pohľadu riadenia výkonnosti zamestnancov.* s.l. : AMROP HEVER Slovakia - GLOBAL EXECUTIVE SEARCH.
8. Handbook for Measuring Employee Performance. Office of Personell Management United States, Performance Management and Incentive Awards Division, PMD-013, September 2001
9. **R.S. Kaplan - D.P.Norton** Balanced Scorecard Strategický systém měření výkonnosti podniku 2. vydání, Management Press, Praha 2001
10. **Walker A.J.** Moderní personální manatement, Grada Publishing 2003
11. **Janda P.** Vnitrofiremní komunikace, Grada Publishing, 2004
12. **Luberec L.** Výkonový manažment - výzva pre rast produktivity, kvality a spokojnosti zamestnancov firmy, RAABE 2007

NEZAMESTNANOSŤ V SLOVENSKEJ REPUBLIKE V ČASE SVETOVEJ HOSPODÁRSKEJ KRÍZY
THE UNEMPLOYMENT IN SLOVAK REPUBLIC IN THE TIME OF WORLD ECONOMIC CRISES

Pribišová Emília[1] - Bugri Štefan[2]

Úvod

Dôsledky hospodárskej krízy sa prakticky v plnej miere prejavili vo všetkých oblastiach reálnej ekonomiky až v roku 2009. Ekonomika každej krajiny, Slovensko nevynímajúc, stratila na svojom raste a rozvoji, čo sa prejavilo v obmedzovaní výroby a následne v znižovaní počtu pracovných miest a postupným prepúšťaním zamestnancov. Tento negatívny vývoj vyústil do celosvetovej recesie a v mnohých krajinách zapríčinil viaceré závažné makroekonomické nevyváženosti. Jednou z týchto nevyváženosti je aj vysoká nezamestnanosť v jednotlivých krajinách sveta.

Jadro príspevku

Jedným zo sprievodných javov trhového mechanizmu je aj nezamestnanosť, ktorá nás v súčasnom období sprevádza na každom kroku. Zdravý vývoj každej ekonomiky by popri ekonomickom raste mal so sebou prinášať prijateľnú mieru nezamestnanosti, resp. **prirodzenú mieru nezamestnanosti.** Pri zvýšenej miere nezamestnanosti ekonomika prichádza o mnohé statky a služby, ktoré by mohli vyrobiť v danom období občania, ktorí sú momentálne nezamestnaní, pričom táto strata sa pri priemernej produktivite práce dá ľahko vyčísliť. Súčasťou toho, čo sa v danej ekonomike z verejných prostriedkov odčerpáva počas obdobia zvýšenej nezamestnanosti, je napríklad v rámci sociálneho zabezpečenia vyplácanie **dávok v nezamestnanosti.** Tie na jednej strane vytvárajú podmienky na to, aby aj človek, ktorý prišiel o prácu, mohol naďalej žiť dôstojným životom, no na druhej strane tieto dávky značne zaťažujú štátnu pokladnicu, čoho dôsledkom môže byť aj prehlbovanie deficitu štátneho rozpočtu. Tieto ekonomické straty v období zvýšenej nezamestnanosti sú jasným príkladom neefektívneho využívania finančných prostriedkov štátu a plytvania personálnymi zdrojmi v modernej ekonomike.

Záver

Riešenie hospodárskej krízy je veľmi náročný problém nielen z ekonomického, ale aj sociálneho aspektu. Na to neexistuje žiaden postup, ktorý by paušálne platil pre všetky krajiny v rovnakej miere. Preto je úlohou každej vlády v krajine bez rozdielu na jej politickú orientáciu zabezpečiť pre občanov svojej krajiny zníženie rizík a dopadov svetovej hospodárskej krízy a udržanie prijateľného rastu ekonomiky. Nie každá krajina disponuje rovnakým ekonomickým potenciálom, preto aj riešenie týchto problémov je v každej krajine individuálne a časovo rozdielne.

Kľúčové slová:

Hospodárska kríza. Nezamestnanosť. Miera nezamestnanosti. Dávka v nezamestnanosti. Druhy nezamestnanosti.

[1] Ústav sociálnych vied a zdravotníctva bl. P. P. Gojdiča v Prešove
[2] Ústav sociálnych vied a zdravotníctva bl. P. P. Gojdiča v Prešove

Introduction
The impacts of economic crises has been practically expressed in every area of real economy in the year 2009. The economy of each country, Slovakia is not an exception, has lost on their growth and development what was expressed in constraining of the production and the following in the lowering of the number of the working positions and gradual firing of the employees. This negative development has led into the worldwide recession and in many countries caused more serious macroeconomic imbalances. One of this imbalances is also the high unemployment in particular countries of the world.

The body
The one of the guiding entities of the market mechanism is also the unemployment which is guiding us in the present time with each step. The healthy development of every economy along with the economic growth, should have brought with itself, the acceptable magnitude of unemployment resp. **The natural magnitude of unemployment**. With increased unemployment, the economy looses many goods and services which should have been produced in given period by the citizens who are momentarily unemployed, while this lost with the average productivity of work can be easily quantified. The part of this, what is being taken from the given economy, from the public sources during the period of increased unemployment. in the range of social security are the payments of the **unemployment benefits**. Those, who from one side, create the conditions for the state, so the person who lost the job was able to continue live his dignified life, but from the other side, these benefits are significantly loading the state treasury which could cause the deepening of the deficit of state treasury. These economic looses, in the period of increased unemployment, are the clear example of non-effective usage of financial sources of the state and wasting of personal sources in modern economy.

The conclusion
The solution of the economic crises is very difficult problem, not only from the economic but also from the social aspects. There is no procedure which would be flat valid for all the countries in the same magnitude. So it is the role of the government of every country without the exceptions political orientation to secure the lowering of the risks and impacts of the world economic crises and keeping the acceptable growth of economic for the citizens of theirs countries. Not every country has the same economic potential, so also the resolution of these problems is individual and time differentiate in every country.

Key words:
Economic crisis. Unemployment. Rate of unemployment. Unemployment benefit. Types of unemployment.

Hospodárska kríza a jej dopady na spoločnosť

Každý deň, v každej oblasti sa stretávame s pojmom hospodárska kríza, finančná kríza – nedostatok finančných prostriedkov, čo má za následok okrem iného aj zníženie životnej úrovne určitej časti obyvateľstva. Presnú definíciu nám ale vlastne nikto nepodá aj keď to, čo voláme hospodárska kríza nie je nič iné ako mravná bieda a to všetko ostatné je iba jej následok. Hospodárska kríza prináša mnoho otázok v nevyrovnanosti ekonomiky, zvyšovaním cien tovarov, zvýšenie počtu nezamestnaných, zníženie kúpyschopnosti obyvateľstva, čo spôsobuje okrem iného zvyšovanie napätia a stresov v spoločnosti.

Hospodársku krízu chápeme ako zvrat hospodárskeho cyklu na kulminujúcom maxime hospodárskej činnosti. Hospodárske cykly sú výkyvy hospodárskej činnosti, ktoré sa v pravidelných intervaloch opakujú.

Druhy ekonomického cyklu

Hospodársky cyklus možno charakterizovať podľa rôznych kritérií. Výkyvy ekonomiky môžu mať rozdielnu intenzitu, aj rozličnú dĺžku trvania, ktorú má aj sám ekonomický cyklus.

Podľa dĺžky trvania cyklu sa rozlišujú tieto tri základné druhy cyklov (delenie podľa teórie J. Schumpetera (1883 – 1950):

1. **Krátke cykly (tzv. Kitchinove)** sa niekedy označujú aj ako cykly v zásobách. Trvajú 3 – 5 rokov a venuje sa im v súčasnosti veľká pozornosť. Ich opakovanie súvisí so zmenou stavu zásob hotových výrobkov a medziproduktov v najdôležitejších, nosných odvetviach hospodárstva (ako dôsledok nesúladu medzi ponukou a dopytom). Podľa toho, na ktorej strane trhovej rovnováhy vzniká porucha, ktorá vyvolá odklon skutočného reálneho produktu od potenciálneho, delia sa ekonomické cykly na vznikajúce na strane agregátneho dopytu a na strane agregátnej ponuky.
2. **Stredné cykly (tzv. Juglarove)** sa objavujú v intervaloch od 6 do 10 rokov. Súvisia so zmenami v úrokovej miere a so zmenami dopytu po investíciách, teda so zmenami reálneho kapitálu, ako sú stroje a zariadenia, ktoré majú životnosť práve okolo 10 rokov. Ich prvé zavedenie v podobe prvých inovácií, kde zohráva dôležitú úlohu podnikateľ, až po ich masové rozšírenie vyvoláva rast, konjunktúru, odkiaľ začína výkon ekonomiky zase klesať.
3. **Dlhé cykly (tzv. Kondratievove, resp. Kuznetsove),** ktoré sa opakujú v rozmedzí 30 až 60 rokov a spájajú sa so vznikom a rozvojom zásadne nových objavov a inovácií (napr. 1790 – 1813 parný stroj, 1844 – 1874 budovanie železníc, 1855 – 1916 začiatky motorizmu a elektriny). Tieto dlhé cykly sú spojené s takými zásadnými zmenami vo výrobných technológiách, ktoré umožňujú vznik nových nosných odvetví a odborov ekonomiky.

Po každom takomto objave nasleduje zväčša dlhšie obdobie rozvoja súvisiace s využívaním stimulov z týchto objavov. Na týchto vlnách sa spravidla „udržiava, resp. nesie“ niekoľko stredných dlhých cyklov. Po 2. svetovej vojne sa začalo na tieto cykly postupne zabúdať a dokonca sa spochybnila ich samotná existencia, no v dnešnej dobe, keď sa začínajú v mnohých častiach sveta objavovať príznaky možnej recesie, mnohí ekonómovia oživujú teóriu dlhých cyklov.

Dlhý cyklus pozostáva z dvoch cca 20 - 25 ročných období:

a) prvá fáza je charakteristická tendenciou k rastu cien a vzostupu výroby,
b) druhá fáza je typická poklesom cien a spomalením hospodárskeho rastu.

Začiatok hospodárskej krízy sa datuje na začiatok prvej polovice roku 2007. Za pôvodcu súčasnej hospodárskej krízy boli označované USA. V jej začiatkoch si málokto uvedomoval, aký táto hospodárska kríza bude mať dopad pre celý svet. Kríza amerických hypotekárnych inštitúcií prepukla v auguste v roku 2007. Problémy finančných inštitúcií a neistota na finančných trhoch následne spôsobila spomalenie predovšetkým amerického, ale aj európskeho hospodárstva. Vzájomná previazanosť krajín, globalizácia vo vzťahoch, vyvolala dominantný efekt. Výkonnosť globálnej ekonomiky poklesla a bude klesať pokiaľ kríza nepadne na svoje dno.

Hospodárska kríza na Slovensku sa výrazne prejavila až koncom roka 2008. Kríza sa vo väčšej či menšej miere dotkla všetkých občanov krajiny a začala viac negatívnym ako pozitívnym spôsobom ovplyvňovať ich životy. Dopyt po produktoch začal klesať, objem objednávok sa zmenšoval, a nebolo pre koho vyrábať. Väčšina slovenských podnikov realizuje úsporné opatrenia, ako napr. znižovanie miezd, nútené čerpanie dovoleniek zamestnancov, v horšom prípade prepúšťanie zo zamestnania. Po strate zamestnania je šanca opätovne sa zamestnať malá a nájsť si prácu v danom odbore veľmi nepravdepodobná. Najviac ohrozenou ekonomicky aktívnou skupinou obyvateľstva sú zamestnanci, ktorí majú nízke (základné) vzdelanie a občania nad 50 rokov s maximálnym dosiahnutým stredoškolským vzdelaním. Ľudia pociťujú neistotu, rozvážnejšie nakupujú, viac sa snažia šetriť. Väčšie investície radšej odkladajú na neskôr. Následkom toho sa znižuje dopyt a to hlavne po tovaroch dlhodobej spotreby.

Nezamestnanosť a jej druhy

Jedným z najzávažnejších dôsledkov hospodárskej krízy je zvyšovanie nezamestnanosti. Mnohé krajiny pocítili rast nezamestnanosti, pričom ani Slovensko nie je výnimkou. Nezamestnanosť je stav, kedy sa nachádza časť pracovných síl mimo pracovný proces. Za nezamestnaného je považovaná osoba schopná pracovať, ktorá si však nemôže nájsť platené zamestnanie. Existuje niekoľko zaužívaných definícií pojmu nezamestnanosť. Oficiálne sa za nezamestnaného považuje osoba, ktorá:

- je staršia ako 16 rokov a nie je študujúca ani pracujúca,
- aktívne hľadá prácu,
- schopná a ochotná nastúpiť do práce

a súčasne je evidovaná na úrade práce.

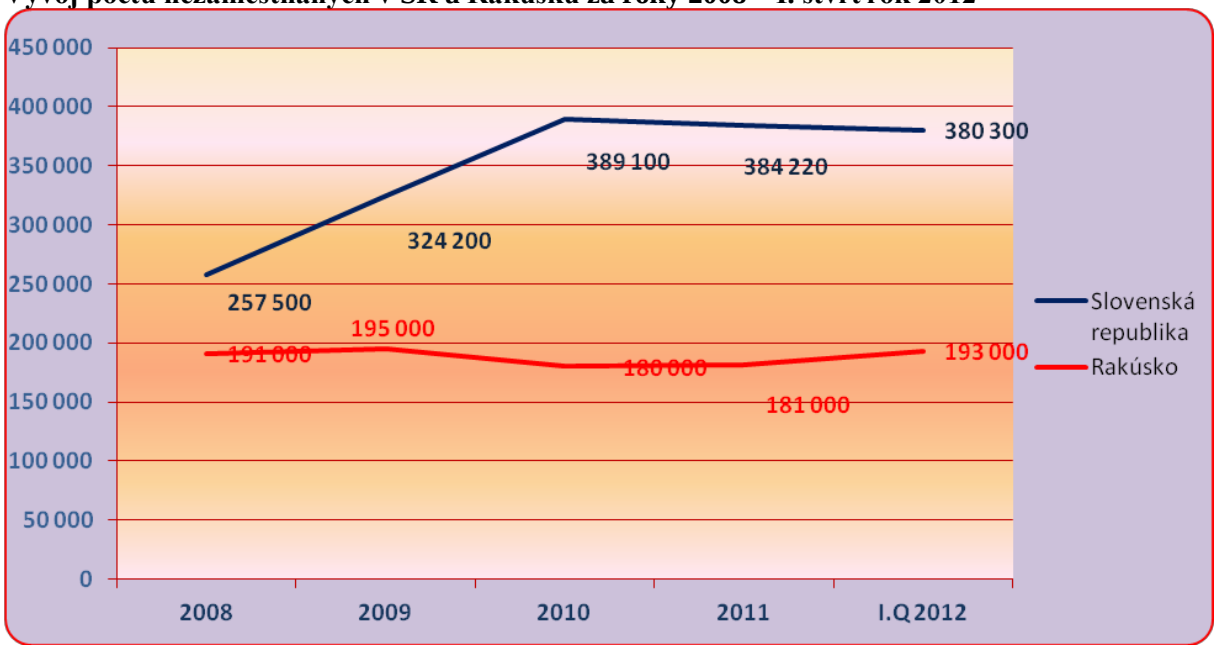
Vývoj nezamestnanosti v Slovenskej republike v porovnaní s Rakúskom za obdobie 2008 – I. Q 2012

Tabuľka č. 1

Rok	Slovenská republika		Rakúsko	
	Počet nezamestnaných	Miera nezamestnanosti	Počet nezamestnaných	Miera nezamestnanosti
2008	257 500	9,60%	191 000	4,40%
2009	324 200	12,10%	195 000	4,60%
2010	389 100	14,40%	180 000	4,20%
2011	384 220	13,12%	181 000	4,20%
I.Q 2012	380 300	14,10%	193 000	4,50%

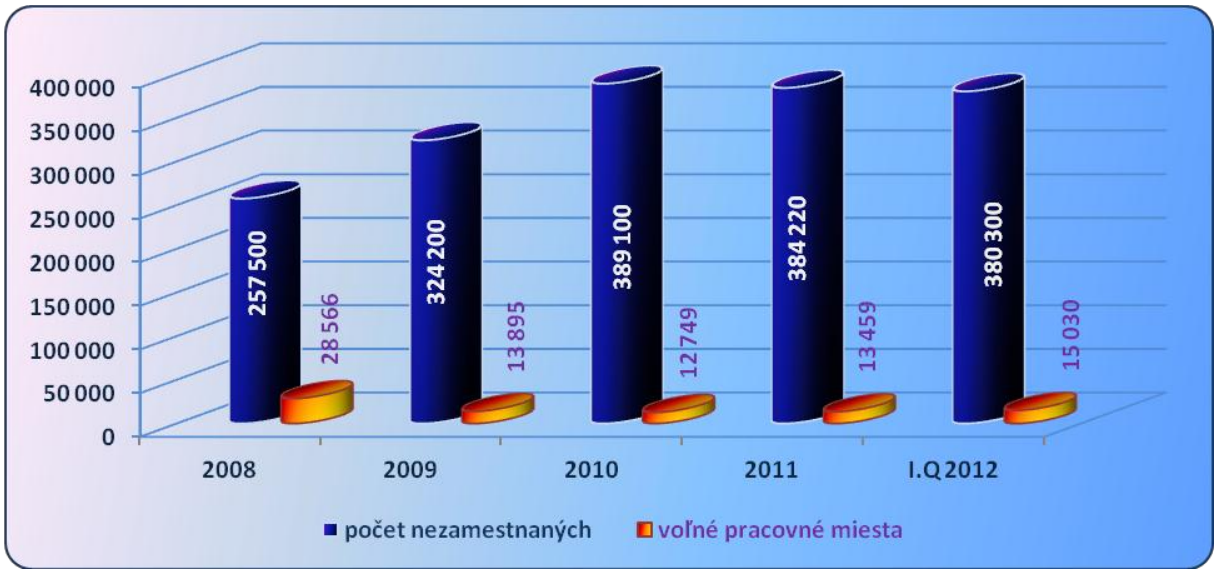
Graf č. 1

Vývoj počtu nezamestnaných v SR a Rakúsku za roky 2008 – I. štvrťrok 2012



Graf č. 2

Prehľad počtu voľných pracovných miest ku počtu nezamestnaných v SR za roky 2008 – I. štvrťrok 2012



Dávka v nezamestnanosti v SR

Podmienkou na vznik nároku na dávku v nezamestnanosti (zákon č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení) *je:*

1. ak poistenec v posledných troch rokoch pred zaradením do evidencie uchádzačov o zamestnanie bol poistený v nezamestnanosti najmenej dva roky, t.j. 730 dní alebo
2. poistenec, ktorý po skončení pracovného pomeru na určitú dobu bol zaradený do evidencie uchádzačov o zamestnanie, ak v posledných štyroch rokoch pred zaradením do evidencie uchádzačov o zamestnanie

a) bol poistený v nezamestnanosti z výkonu činnosti zamestnanca v pracovnom pomere na určitú dobu alebo bol dobrovoľne poistený v nezamestnanosti najmenej dva roky, t.j. 730 dní a

b) nebol povinne poistený v nezamestnanosti z iného výkonu činnosti zamestnanca alebo

3. ak fyzická osoba, ktorá po skončení výkonu služby policajta alebo profesionálneho vojaka bola zaradená do evidencie uchádzačov o zamestnanie, nesplnila podmienky na vznik nároku na výsluhový príspevok a nesplnila podmienku trvania služobného pomeru na vznik nároku na výsluhový dôchodok alebo nesplnila podmienky nároku na invalidný výsluhový dôchodok, a v posledných troch rokoch pred zaradením do evidencie uchádzačov o zamestnanie bola poistená v nezamestnanosti najmenej dva roky, t.j. 730 dní.

Podmienkou na priznanie dávky v nezamestnanosti je zaradenie poistenca do evidencie uchádzačov o zamestnanie, ktoré vedie úrad práce. *Dávka v nezamestnanosti sa poskytuje:*

1) šesť mesiacov (ak nárok na dávku v nezamestnanosti vznikol splnením podmienky poistenia v nezamestnanosti najmenej 730 dní v posledných troch rokoch pred zaradením do evidencie uchádzačov o zamestnanie) alebo
2) štyri mesiace (ak nárok vznikol splnením podmienky poistenia v nezamestnanosti najmenej 730 dní v posledných štyroch rokoch pred zaradením do evidencie uchádzačov o zamestnanie).

Poistenec nemá nárok na výplatu dávky v nezamestnanosti za dni, počas ktorých má nárok na výplatu nemocenského, ošetrovného, materského a počas ktorých sa mu vypláca rodičovský príspevok.

Nárok na dávku v nezamestnanosti zaniká vždy:

- dňom vyradenia z evidencie uchádzačov o zamestnanie,
- dňom priznania starobného dôchodku, predčasného starobného dôchodku alebo invalidného dôchodku z dôvodu poklesu schopnosti vykonávať zárobkovú činnosť o viac ako 70 %,
- uplynutím podporného obdobia v nezamestnanosti (šesť mesiacov, resp. štyri mesiace),
- dňom smrti fyzickej osoby ,
- jednorazovým vyplatením 50 % dávky v nezamestnanosti za zostávajúcu časť podporného obdobia.

Druhy nezamestnanosti:

1. *Frikčná nezamestnanosť* – je priamym dôsledkom profesijnej a pracovnej mobility pracovníkov na trhu práce. Dochádza k nej vtedy, ak občan v priebehu prechodu z jedného zamestnania do druhého prechádza krátkym obdobím nezamestnanosti.
2. *Štrukturálna nezamestnanosť* – súvisí s reštrukturalizáciou ekonomiky na danom území. Dochádza k situácii, keď ľudia prepustení zo zamestnania v dôsledku rušenia neefektívnych podnikov či inštitúcií, v dôsledku úpadku celých odvetví a hospodárstva sa dostávajú do pozície nezamestnaných. Je výsledkom nerovnováhy medzi ponukou a dopytom.
3. *Cyklická a sezónna nezamestnanosť* – cyklická je dôsledkom nevyužitia existujúcich kapacít z dôvodu problémov na strane odbytu. Tento typ nezamestnanosti je

spôsobený nedostatočným dopytom po tovaroch alebo službách, ktorý často vyplýva z celkovej recesie hospodárstva a je spojený s recesiou ekonomických cyklov. Sezónna nezamestnanosť je pravidelná cyklická nezamestnanosť, ktorá je spojená s prírodnými cyklami.

4. *Skrytá nezamestnanosť* – dochádza k nej vtedy, ak si nezamestnaný občan prácu nehľadá a ani nemá ambície byť zaradený do evidencie nezamestnaných na úrade práce. Všeobecne sa týka nezamestnaných, ktorí sa vzdali predstavy, že si prácu nájdu.
5. *Neúplná zamestnanosť* – je jeden zo spôsobov riešenia masovej nezamestnanosti. Je charakteristická tým, že zamestnanci sú nútení akceptovať prácu na kratší úväzok, alebo prácu, ktorá v plnom rozsahu nevyužíva ich dosiahnutú kvalifikáciu, schopnosti, zručnosti, či znalosti.
6. *Nepravá nezamestnanosť* - je obsiahnutá nezamestnanými, ktorí zamestnanie skutočne nehľadajú, ale chcú čerpať v plnom rozsahu nároky na dávky v nezamestnanosti, resp. sociálne dávky.
7. *Absolútna* – v určitej oblasti spoločnosti je počet hľadajúcich zamestnanie vyšší, ako počet voľných pracovných miest.
8. *Technologická* – v rámci technologického vývoja sa vyvíja trh práce vzhľadom na požadované profesie.
9. *Špeciálne typy nezamestnanosti* – napr. nezamestnanosť študentov, žien, regionálna a trvalá.

Záver

Doba trvania hospodárskej krízy je stále veľkou neznámou. Akým smerom sa bude situácia na Slovensku ale aj v iných krajinách uberať, si nedovolí v súčasnej dobe jednoznačne povedať žiaden ekonóm. Podľa niektorých ekonómov je úplné dno už za nami, podľa iných nás ešte len čaká. Európska únia očakávala dno hospodárskej krízy až v treťom štvrťroku 2011. Vývoj v poslednom období však naznačuje, že hospodárska kríza môže nabrať nové dimenzie vzhľadom na situáciu v Grécku, ale aj Taliansku a iných krajinách Európskej únie, Slovensko nevynímajúc, ktoré môžu v značnej miere ovplyvniť ďalšie smerovanie jednotlivých ekonomík s ich dopadom. Treba si uvedomiť, že týmto celosvetovým problémom by sa nemali zaoberať iba ekonómovia jednotlivých krajín, ale je to globálny problém celého súčasného ľudstva.

Literatúra

1. *Ekonomická kríza – nové podnety pre ekonomickú teóriu a prax.* Žilina. Eurokódex 2010. Zborník z medzinárodnej konferencie. ISBN 978-80-89453-01-6
2. Tiruneh, Menbere Workie: *Vývoj a perspektívy svetovej ekonomiky.* Bratislava 2009. ISBN 978-80-7144-175-5
3. M. Mareš: *Nezaměstnanost jako sociální problém.* Praha 1994. ISBN 80-901424-9-4
4. V. Franko a kol.: *Makroekonómia pre bezpečnostný manažment.* Košice 2005. ISBN 80-969148-6-3, EAN 9788096914869
5. Metodika ŠÚ SR . 2011 [Online]. Dostupné na: http://portal.statistics.sk
6. *Nezamestnanosť.* Demografia, vzdelanie a životná úroveň [online].[s.a.] Dostupné na: http://www.sazp.sk
7. Zákon NR SR č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení v znení neskorších predpisov

NÁSTROJE TRANSFORMAČNÉHO A TRANSAKČNÉHO VEDENIA ĽUDÍ V PODNIKATEĽSKEJ PRAXI

TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP IN BUSINESS PRACTICE

Katarína Procházková[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
vedenie ľudí, transakčný manažér, transformačný vodca, charizma, intelektuálna stimulácia, nový leadership, pasívny štýl vedenia

JEL Klasifikácia
M12, J24

ABSTRACT
The paper is focused on partial results of "Grant of young researchers' No. 164/2012" and summarizes outputs from used questionnaires which were filled out by external respondents. External respondents were managers of various levels mostly from private companies operating in Slovakia. These outputs were used for identification of transformational and transactional leadership style in business practice. Questionnaires were filled by 273 respondents. Out of those 273 respondents only 270 were used for the purposes of this study. The final statistical parameters are being summarized base on the following three criteria: managerial level, managerial age and the size of the team being managed.

ÚVOD

Vodcovská úloha top manažmentu v dnešnom turbulentnom a zložitom podnikateľskom prostredí, poznačenom krízou a nestabilitou, je aktuálnejšia než kedykoľvek predtým. V 90. rokoch 20. storočia sa stal leadership a osobnosť lídra predovšetkým na západe veľmi obľúbenou a komunikovanou témou. V súčasnosti možno tvrdiť, že je podstatnou témou nielen pre západ, ale aj celú Európu, Slovensko nevynímajúc. Je zložité a náročné zároveň v tomto globálnom prostredí špecifikovať slovenský leadership vo svojej podstate, treba mať na pamäti existenciu multinacionálnych podnikov, dcérskych spoločností, medzinárodných koncernov, v rámci ktorých sa vodcovstvo uplatňuje na základe už zabehnutých a existujúcich princípov, čo je v prípade čisto slovenského malého podniku takmer nemožné. Príspevok je zameraný na publikovanie čiastkových výsledkov Grantu mladých č. 164/2012. Sumarizuje čiastkové výstupy dotazníkové zberu zameraného na zisťovanie využívania konkrétnych nástrojov transakčného a transformačného vedenia, ktoré definuje manažérska teória.

[1] Ing. Katarína Procházková, PhD., euba.prochazkova@gmail.com

TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ VEDENIA ĽUDÍ

Vedenie ľudí sa považuje v manažérskej literatúre za základnú náplň práce manažéra. Spravidla sa poslanie tejto funkcie interpretuje ako schopnosť, či umenie vedúcich pracovníkov viesť, usmerňovať, stimulovať a motivovať pracovníkov ku kvalitnému, aktívnemu a tvorivému plneniu úloh.[2]
Často dochádza k mylnému stotožneniu manažmentu a schopnosti viesť. Manažment je však oveľa širší pojem a vedenie je len jednou zo základných manažérskych funkcií. Vedenie je teda len súčasťou riadenia, ale nie celým riadením.
Vedenie sa skladá zo štyroch prvkov:[3]

1. schopnosti využívať efektívne a zodpovedne moc
2. schopnosti pochopiť, že motivácia ľudí závisí od času a situácie
3. schopnosti inšpirovať
4. schopnosti pôsobiť takým spôsobom, ktorý prispieva k rozvoju priaznivej motivujúcej klímy

Najčastejšie sa v literatúre vedenie definuje ako schopnosť alebo proces ovplyvňovania ľudí, v ktorom sa vedúci s využitím svojej moci usiluje o dobrovoľnú a ochotnú účasť podriadených na dosahovaní skupinových cieľov, a tým aj o uspokojovanie vlastných potrieb.[4]

Podstata vedenia ľudí v tom najvšeobecnejšom zmysle je stará ako ľudstvo samotné. Základy vedenia ľudí siahajú ešte do čias vedenia vojen a stratégií organizácie vojsk. Jedným z najznámejších vojenských stratégov bol napr. Napoleon Bonaparte.

S rozvojom techniky a priemyslu na prelome 19. a 20. storočia sa obrátil záujem podnikateľov a manažérov k rezervám vo výkonnosti ľudí a efektívnosti riadenia. Hľadali sa dôvodu nižšej výkonnosti pracovníkov, či už je spôsobená organizáciou práce, individuálnymi rozdielmi alebo pracovným prostredím. Vznikali rôzne filozofické riadenia a názory na vedenie ľudí. Vo vývoji môžeme sledovať niekoľko etáp – od mechanistického prístupu (vedecké riadenie), cez školu ľudských vzťahov (E. Mayo, A. Maslow) až po súčasné teórie (teória „Z“) a najaktuálnejšie zistenia o manažéroch 5. úrovne (J. Collins).

Na základe historického vývoja manažmentu a názorov na riadenia podniku a vedenie ľudí v ňom, vzniklo aj množstvo rôznych prístupov k vedeniu ľudí.
Literatúra najčastejšie rozoznáva 3 prístupy k vymedzeniu efektívneho vedenia ľudí. Sú to[5]:

- prístup na základe vlastností, čŕt, charakteristík vedúceho (vlastnosti vedúceho možno zoskupiť do 6 kategórií a to: fyzické vlastnosti, príprava človeka, inteligencia, osobnostné vlastnosti, vzťah k úlohám a sociálne črty)
- prístup zameraný na správanie vedúceho a s ním súvisiace štýly správania sa
- situačný prístup

Manažér má k dispozícii k priamemu pôsobeniu na podriadených jednak formálne prostriedky (pozíciu v podnikovej hierarchii, systém odmien a trestov), a tiež prostriedky neformálne (znalosti, schopnosti, osobné vlastnosti, autoritu). Formálne a neformálne prostriedky umožňujú viesť ľudí. Spôsob, akým tieto prostriedky využíva, mu určuje jeho osobitý štýl vedenia.[6]

---

[2] Horváthová J., Gallo P.: Manažment. Dominanta, Prešov 1996, str. 81
[3] Majtán M.: Manažment. Ekonóm, Bratislava 2001, str. 232
[4] Sedlák M.: Manažment. Edícia Ekonómia, Bratislava 2001, str. 272
[5] Majtán M.: Manažment. Ekonóm, Bratislava 2001, str. 234
[6] Horváthová J., Gallo P.: Manažment. Dominanta, Prešov 1996, str. 90

S vedením ľudí úzko súvisí aj samotný pojem vodcovstvo. Vodcovstvo pochádza z anglického slova „leadership“, ktoré doteraz nemá jednoznačný preklad ani interpretáciu. Často sa hovorí buď o vedení ľudí alebo sa používa nejaký prívlastok ako napr. tvorivé vedenie spolupracovníkov, vodcovstvo, charizmatické vedenie. V nadväznosti na pojem „leadership“ sa vymedzujú aj jeho nositelia - tvoriví vedúci, resp. vodcovia, lídri.
Aj názorov na osobné charakteristiky dobrého vedúceho (lídra) je mnoho. Prinajmenšom sa však líder musí vyznačovať:[7]

- **inteligenciou** - na nadpriemernej úrovni, hoci nemusí byť génius. Treba podotknúť, že existuje viacero „druhov inteligencie“. Známe IQ testy posudzujú len jeden z nich. Napríklad inštinktívny cit pre podstatné skutočnosti či schopnosť vcítiť sa do postavenia toho druhého môže byť oveľa dôležitejšie na dosahovanie výsledkov prostredníctvom práce iných ľudí než vysoké IQ.
- **iniciatívou**, ktorá súvisí s vitalitou a ochotou človeka skutočne aj vykonať to, o čom vie, že by vykonať mal alebo mohol.
- **sebaistotou**, čiže vierou v seba samého, vo svoje schopnosti a v to, čo človek robí. Nemáme tým na mysli prehnanú sebadôveru, agresivitu či bezbrehý karierizmus. Skôr schopnosť viesť svojím príkladom a svojou istotou poskytovať v neistých situáciách oporu iným.
- **„helikoptérovou črtou“** - inak povedané schopnosťou vidieť veci z nadhľadu. Je to schopnosť vidieť veci a javy v súvislostiach a potom podľa toho prispôsobovať svoje počínanie na nižšom stupni. Vodca má schopnosť riešiť problémy s nadhľadom, s vedomím komplexnosti a širších vzťahov, vidí príležitosti a spôsoby, ako ich naplniť a využiť.

Koncom 70. rokov a začiatkom 80. rokov sa objavujú nové teórie súhrnne nazývané „nové vedenie“ tzv. **new leadership**, ktoré zdôrazňujú emocionálnu stránku vedenia ľudí. Ústredným pojmom sa stáva charizma, sila osobnosti vodcu, ktorý dokáže strhnúť ostatných pre svoju víziu. Doterajší vedúci bol predovšetkým manažér, ktorý úspešne a efektívne riadil. Nový vedúci je vodca, ktorý získava ľudí a mení svet. Ide tu o spôsob narábania s mocou, vplyvom a autoritou, ktorú manažér v rôznej miere získava buď priamo obsadením manažérskej pozícii v podniku (formálna moc a autorita), alebo v procese riadenia a vedenia ľudí v podniku na základe určitých osobnostných priorít (neformálna moc a autorita). Vodcovstvo ako súčasť riadenia a vedenia ľudí v pracovnom procese je zručnosť použiť moc na ovplyvnenie správania a konania zamestnancov, manažérov a majiteľov v prospech cieľov podniku, tak aby sa u nich eliminoval pocit tlaku a vyvolal pocit dobrovoľnosti. Úspešný manažér využíva jednak prostriedky transakčného ako aj transformačného vedenia.

TRANSFORMAČNÝ A TRANSAKČNÝ ŠTÝL VEDENIA ĽUDÍ

Transformačný štýl vedenia patrí medzi nové štýly vedenia. Na jeho dôležitosť koncom 70. rokov minulého storočia poukazovali hlavne autori Bass a Burns. Burns v roku 1978 charakterizoval transformačné vedenie, ako spôsob manažéra rozpoznať potreby svojich podriadených a motivovať ich v tejto oblasti tak, že dokážu svoje vlastné potreby stotožniť s potrebami nielen celého tímu, ale aj podniku. Transformačný manažér tak dokáže podnietiť záujmy svojich podriadených v súlade s poslaním podniku. Opakom je transakčný manažér, ktorí vedie ľudí využívaním určitej transakcie, a to buď odmena za vykonanú prácu, alebo postih v prípade nesplnenia úlohy.

[7] Máliš M.: Vedenie ľudí. Inštitút pre verejnú správu, Bratislava 1997

Bass sa vo vzťahu k transformačnému vedeniu vyjadril nasledovne: „transformačný vodca dokáže zmeniť organizačnú kultúru, kým transakčný pracuje v rámci hraníc, ktoré existujúca podniková kultúra vymedzuje.“[8]
Burnsova teória transakčného a transformačného vedenia teda rozlišuje dva základné štýly vedenia a to transformačný štýl a transakčný štýl vedenia.

Transformačný štýl vedenia je postavený na uspokojovaní vyšších potrieb pracovníkov. Vedúci rozvíja u členov svojho tímu sebareguláciu a sebakontrolu a prebúdza u svojich podriadených potreby, o ktorých zatiaľ ani nevedeli. Poznáme nasledovné spôsoby dosiahnutia transformácie:

- pôsobením zamestnancov, aby svoje záujmy preniesli na záujmy organizácie
- zmenou potrieb a rozšírením ich spektra
- podporou úrovne uvedomenia si hodnoty výslednej práce

Nástroje, ktoré transformačný vodca využíva sú:
Charizma – znamená tvorbu silného emocionálneho vzťahu, ktorým sa vodcovi preukazuje úcta, obdiv a uznanie, efektívna najmä v krízových situáciách, charizmatický vedúci svojim konaním dáva podriadeným príklad, ktorý treba nasledovať. V zahraničnej teórií sa tento nástoj označuje aj ako idealizovaný vplyv, ktorý manažér môže použiť buď prostredníctvom svojho charizmatického správania, alebo prostredníctvom hodnôt a postojov, ktoré zastáva a vďaka ktorým ho nasledovníci vnímajú ako charizmatickú osobnosť (Northouse).
Inšpiratívne vedenie vodca využíva vtedy, keď inšpiruje nasledovateľov emocionálnymi prostriedkami. Inšpiratívne správanie vodcu stimuluje medzi podriadenými nadšenie pre prácu a inšpiratívna reč vytvára dôveru pracovníkov v ich schopnosť úspešne splniť úlohu a dosiahnuť skupinové ciele. Manažér sa nebojí vyjadriť dôveru a vieru, že sa veci zvládnu pozitívne, kvalitne a načas. Snaží sa ľudí namotivovať pozitívnym a optimistickým myslením. Z minulosti sú známe rôzne osobnosti, ktoré dokázali svojou inšpiratívnou rečou povzbudzovať a usmerňovať davy ľudí. Dobrým príkladom sú britský politik Winston Churchill, kazateľ Martinu Luther King, alebo tiež rímsky filozof Cicero.
Intelektuálna stimulácia (stimulácia myslenia) znamená rozvoj nasledovateľov a zmenu ich osobnosti. Ide skôr o chápanie problémov a prístup k riešeniu problémov, o myslenie a predstavivosť, vieru a hodnoty, ako o rozvoj a zmenu bezprostredných akcií. Využíva sa hlavne pri riešení nejasných a málo štruktúrovaných úlohách.
Osobná úcta znamená, že transformační vodcovia často vystupujú ako benevolentní vedúci. Majú sklon k priateľskému a neformálnemu konaniu. So svojimi podriadenými zaobchádzajú ako so seberovnými aj napriek značným rozdielom v postavení a skúsenostiach. Venujú špeciálnu pozornosť zanedbaným členom a zaoberajú sa každým z podriadených individuálne. Najdôležitejšie je ocenenie dobre vykonanej práce, ale popri tom možno prideľovať zamestnancom mimoriadne úlohy, ktoré povzbudia ich sebadôveru, umožnia využiť ich talent a dajú im príležitosť na učenie a s tým spojený rozvoj osobnosti a sebarealizáciu. Aj jedna stará múdrosť hovorí, že pochvala je najlepší nástroj na motiváciu a nič nestojí. Manažér by však tiež mal vedieť ďalšie staré známe pravidlo, a to, že chváliť treba verejne a karhať medzi štyrmi očami.
Transakčný štýl vedenia spočíva vo vzájomnej transakcii – výmene medzi manažérom a podriadením. Využíva najmä dva prostriedky:

- **podmienenú odmenu,** keď vedenie a motivácia zamestnancov prebieha prísľubom výhod, pokiaľ budú dosahovať dobré výsledky. Podmienená odmena pôsobí tým

[8] http://leadershipchamps.wordpress.com/2008/08/04/transactional-leadership-vs-transformational-leadership/

silnejšie, čím jasnejší je pracovníkovi vzťah medzi pracovnými výsledkami a výhodou.

- **riadenie výnimkou** je už následná reakcia na nežiaduci stav, v prípade, že sa pracovníci odchyľujú od požadovanej normy, nezvládajú stanovené požiadavky, alebo sa dopúšťajú priestupkov, nasadzuje vedúci výnimočné opatrenia, príp. priamy postih. Tento nástroj sa oplatí využívať v prípade zamestnancov, ktorí sú nedisciplinovaní, prípadne je veľmi ťažké u nich prebudiť vnútornú motiváciu pre prácu. Napríklad v prípade, že zamestnanec chodieva neskoro do práce, je logické, že takéto správanie nadriadený nebude dlho tolerovať a skôr či neskôr ho napomenie ústne, alebo písomne – vo forme upozornenia v zmysle porušovania pracovnej disciplíny.

Riadenie výnimkou rozoznávame aktívne a pasívne. Príkladom aktívneho je, keď manažér aktívne kontroluje a snaží sa predchádzať chybám podriadených, napríklad manažér predaja, ktorý denne kontrolu svojich podriadených vo vzťahu k predanému počtu/objemu a dokáže tak vyhodnotiť efektívnych a menej efektívnych zamestnancov a zavádzať priebežne nápravné opatrenia. Pasívne riadenie výnimkou znamená, že manažér až následne po zistení chyby vyvodí negatívne závery. Pasívne riadenie výnimkou autori už zaraďujú do tzv. pasívneho štýlu vedenia.

V tejto súvislosti je často porovnávaný klasický „transakčný“ manažér s novým „transformačným“ vodcom. Zatiaľ čo transakčný manažér svojim aktivitami podporuje efektívne fungovanie spoločnosti v súčasnom stave, transformačný vodca je nositeľom zmien. Základné rozdiely medzi transakčným manažérom a transformačným vodcom sú uvedené v nasledovnej tabuľke 1.

Tabuľka1 Rozdiely medzi transakčným manažérom a transformačným vodcom[9]

Transakčný manažér	Transformačný vodca
Potrebuje okamžite výsledky svojej práce, sú pre neho dôležitým stimulom k akejkoľvek ďalšej činnosti	Pozerá do budúcnosti, snaží sa formulovať dlhodobú víziu a určiť strategické ciele, budúca úspešnosť je pre neho dôležitejšia než súčasné výsledky
Stanovuje organizačnú štruktúru, rozdeľuje prácu a určuje postup.	Deleguje právomocí podriadeným, vytvára podmienky na to, aby sa ľudia riadili sami.
Rieši problémy, ktoré nastávajú, sám sa snaží nájsť efektívne riešenia.	Riadi riešenie problémov, učí ľudí ako sa s problémy vyrovnávať a stimuluje ich prácu na probléme.
Snaží sa zachovať a zlepšiť súčasnú situáciu, upevňuje súčasný systém	Snaží sa situáciu zlepšiť, narušuje súčasný systém a snaží sa hľadať systém lepší.
Plánuje, organizuje, riadi.	Koučuje, rozvíja ľudí.
Bráni súčasnú organizačnú kultúru a nezpochybňuje jej hodnoty.	Kriticky prehodnocuje organizačnú kultúru, stanovuje nové hodnoty a vedie k ich dosahovaniu.

[9] Bělohlávek F.: Jak řídit a vést lidi. Computer Press, Brno 2003, s 21

Opiera sa o svoje postavenie, presadzuje sa pomocou svojich pridelených právomocí.	Opiera sa o svoje osobné pôsobenie na ľudí, je vzorom, ovplyvňuje, presviedča.
Hlavným nástrojom vedenia sú pre neho manažérske schopnosti, efektívne riadenie času, dobrá organizácia práce a systematickosť.	K vedeniu využíva hlavne charizmu, silu svojej osobnosti, ktorá je uznávaná spolupracovníkmi.

Teória v podstate tvrdí, že v podnikoch, ktoré fungujú v stabilných podmienkach, bez väčších problémov a rizika, sa najmä na strednom stupni riadenia uplatňuje **transakčný štýl vedenia**, pomocou ktorého manažéri riadia bežný chod podniku, zameriavajú sa na uspokojovanie základných potrieb podriadených a za vykonanú prácu prideľujú adekvátnu odmenu. Ich úlohou je teda organizovať, koordinovať, hodnotiť a odmeňovať.
Naopak **transformačný štýl vedenia** sa používa hlavne tam, kde je potrebné reagovať na permanentne sa meniace podmienky, kde treba meniť koncepcie a presadzovať hlavne strategické zmeny. Takíto vodcovia sú schopní vidieť vyššie ciele, uvedomujú si význam svojej práce, dokážu jednotiť ciele jednotlivcov s cieľmi podniku, stoja na čele zmien a realizujú transformáciu v podniku[10].
Transformačné vedenie tak ako každý iný štýl vedenia je zameraný na výkon a kvalitu, ale predovšetkým je zameraný na ľudí. Nepotláča ich individualitu, dáva im priestor na realizáciu, podporuje kreativitu a tímovú prácu. Vychádza z premisy, že podnik je riadený ľuďmi, tvoria ho ľudia a je pre ľudí.

Na základe teoretických poznatkov a vedeckých štúdií naformulovali autori zaoberajúci sa touto problematikou všeobecné predpoklady a charakteristiky transformačného vodcu, ktoré zahŕňajú:

- citovo zrelú osobu, ktorá nepodlieha zlyhaniu,
- vizionárstvo, schopnosť jasne zadefinovať ciele a strategické myslenie,
- vytrvalosť, entuziazmus, odvahu a vysoké očakávania,
- sebapoznanie a permanentnú túžbu po vzdelávaní,
- schopnosť podstupovať riziká,
- záujem o individuálne potreby podriadených, schopnosť inšpirovať ich k výkonu,
- schopnosť mentorovať ostatných,
- zmysel pre prácu a efektívnu komunikáciu,
- schopnosť vysporiadať sa s neistotou a riešiť zložité úlohy.

Nové trendy ukazujú, že leadership smeruje od transakčného k transformačnému vedeniu. Manažéri potrebujú širšie znalosti, schopnosti a definované hodnoty, to znamená rastie význam aktivít súvisiacich s činnosťou pravej mozgovej hemisféry (emócie, kreativita, fantázia).[11]

Okrem transakčného a transformačného vedenia môže manažér skĺznuť k tzv. pasívnemu štýlu vedenia, kedy sa v podstate vyhýba vedeniu ľudí a realizuje ho prostredníctvom pasívneho riadenia výnimkou resp. prostredníctvom uplatňovania tzv. štýlu voľného priebehu, kedy manažér nejaví záujem o skupinu ani jednotlivcov v nej.

[10] http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/ma/ma_10.pdf
[11] https://www.pp.sk/6420/Nove-teorie-vedenia-ludi_A-DAU28805.aspx

CHARAKTERITISKA VÝSKUMU A VÝSKUMNEJ VZORKY

Výsledky výskumu publikované v tomto príspevku sú čiastkovým výstupom Grantu mladých č.164/2012 riešeného na Katedre manažmentu Fakulty podnikového manažmentu. Zber údajov realizovaný v rámci tohto grantu prebiehal počas dvoch mesiacov september – október 2011 a bol realizovaný prostredníctvom on-line dotazníka. Dotazníkového zberu sa zúčastnilo 273 respondentov, pričom kompletne vyplnených bolo 270 dotazníkov, ktoré boli použité na spracovanie základnej databázy údajov. Štatistické ukazovatele a základné charakteristiky výskumnej vzorky sú uvedené v nasledovných tabuľkách 2-4. Podľa týchto identifikačných údajov budú v ďalšej časti príspevku komentované parciálne výsledky výskumu.

Tabuľka 2 Štruktúra výskumnej vzorky podľa úrovne riadenia

úroveň riadenie	počet
líniová	51
stredná	104
vrcholová	114
neuviedli	1

Zdroj: spracovanie výsledkov grantového výskumu

Tabuľka 3 Štruktúra výskumnej vzorky podľa vekových intervalov

veková štruktúra	počet
do 30	73
31-40	81
41-50	74
51-60	39
nad 60	2
neuviedli	1

Zdroj: spracovanie výsledkov grantového výskumu

Tabuľka 4 Štruktúra výskumnej vzorky podľa veľkosti riadenej skupiny

veľkosť skupiny	počet
do 5 zamestnancov	82
6 až 12 zamestnancov	94
13 až 20 zamestnancov	27
nad 20 zamestnancov	67

Zdroj: spracovanie výsledkov grantového výskumu

Informácie, ktoré sú uvedené v tabuľkách, definujú štruktúru vzorky na celkovom počte 270 respondentov. Najviac respondentov sa z pohľadu úrovne riadenia nachádza v top manažmente spoločností pôsobiacich na Slovensku. Veková štruktúra je v prvých troch intervaloch rozdelená viac-menej rovnomerne, najmenej respondentov, len dvaja sú zaradení v intervale nad 60 rokov, takže výsledky za túto vekovú skupinu nemožno považovať za štatisticky relevantné. Na základe kritéria „veľkosť skupiny“ je zjavné, že najviac manažérov riadi malé skupiny ľudí (od 6 do 12 zamestnancov), druhá najväčšia skupina respondentov riadi veľmi malé skupiny (len do 5 zamestnancov).

Na zisťovanie preferencie nástrojov transakčného a transformačného dotazníka bol použitá skrátená verzia Multifactor Leadership Questionnaire tzv. LMQ 5X-short dotazník (Northouse, Leadership Theory and Practice). Dotazník obsahoval výroky, ktoré

predstavovali jednotlivé transformačné a transakčné nástroje vedenia ľudí, pričom obsahoval aj výroky orientujúce sa na tzv. pasívny štýl vedenia.

VÝSLEDKY VÝSKUMU A DISKUSIA

V nasledovnej časti príspevku budú analyzované nástroje transformačného, transakčného a pasívneho štýlu vedenia podľa frekvencie ich využitia. Tá sa sledovala v dotazníku prostredníctvom nasledovne stanovenej škály:
0 – vôbec nie
1 – veľmi málo
2 – niekedy
3 – dosť často
4 – opakovane ak nie vždy
V tabuľkách 5 až 7 je rozpracované využívanie jednotlivých štýlov vedenia na celkovej vzorke, t. j. 270 respondentov.

Tabuľka 5 Využívanie transformačného vedenia za výskumnú vzorku ako celok

Nástroje transformačného vedenia	Dosiahnuté skóre
charizma (postoje)	2,58
charizma (správanie)	3,01
inšpiratívne vedenie	3,09
intelektuálna stimulácia	2,81
osobná úcta	2,74
priemerné skóre	**2,84**

Zdroj: spracovanie výsledkov grantového výskumu

V prípade transformačného štýlu vedenia dosiahlo celkové skóre za vzorku priemer 2,84 t. j. blíži sa k hodnote 3, ktorá zodpovedá frekvencii využívania nástrojov transformačného vedenia „dosť často“. Najčastejšie používaným nástrojom je inšpiratívne vedenie a najmenej využívaním je použitie charizmy cez idealizovaný vplyv a postoje nadriadeného.

Tabuľka 6 Využívanie transakčného vedenia za výskumnú vzorku ako celok

Nástroje transakčného vedenia	Dosiahnuté skóre
podmienená odmena	2,98
riadenie výnimkou – aktívne	1,66
priemerné skóre	**2,32**

Zdroj: spracovanie výsledkov grantového výskumu

V prípade transakčného štýlu vedenia dosiahlo skóre priemer 2,32 t. j. blíži sa k hodnote 2, ktorá zodpovedá frekvencii využívania nástrojov transakčného vedenia „niekedy“. Nízku hodnotu v tomto prípade dosiahol nástroj – aktívne riadenie výnimkou. Väčšinou manažéri používajú v prípade transakčného vedenia podmienenú odmenu, kedy vedenie a motivácia zamestnancov prebieha prísľubom výhod, pokiaľ budú dosahovať dobré výsledky. V dnešnej dobe je možné využívať aj kombináciu peňažných a nepeňažných odmien za nadštandardne vykonanú prácu.

Tabuľka 7 Využívanie pasívneho štýlu vedenia za výskumnú vzorku ako celok

Pasívny štýl vedenia	Dosiahnuté skóre
riadenie výnimkou - pasívne	2,01
štýl voľného priebehu	0,50
priemerné skóre	**1,25**

Zdroj: spracovanie výsledkov grantového výskumu

V prípade pasívneho štýlu vedenia dosiahlo skóre priemer 1,25 t. j. blíži sa k hodnote 1, ktorá znamená, že tento štýl vedenia sa používa „veľmi málo“. Štýl voľného priebehu v 100% forme ako ho definuje aj teória znamená, že manažér vystupuje len ako formálna osobnosť, svojím podriadením necháva úplnú voľnosť pri realizácií úloh, členovia skupiny sú schopní stanoviť ciele, prostriedky na ich dosiahnutie a aj samotnú realizáciu cieľov. Ide o tzv. laissez-faire štýl vedenia, ktorý sa v teórií nazýva aj ochudobneným manažmentom. Takýto štýl však v praxi manažéri nevyužívajú skoro vôbec – aj bodové skóre sa v tomto prípade blížilo už k nule (0,5 bodu). Pasívne riadenie výnimkou využívajú manažéri „niekedy“ – ide o nástroj, keď sa manažér vyhýba vedeniu ľudí ako takému, prenecháva motiváciu aj realizáciu úloh na skupine samotnej.

V nasledovných tabuľkách 8-10 sú znázornené podrobne jednotlivé definované nástroje transformačného, transakčného a pasívneho štýlu vedenia z pohľadu jednotlivých kritérií výskumnej vzorky, ktoré sú uvedené v tabuľkách 2-4.

Tabuľka 8 Využívanie nástrojov jednotlivých štýlov vedenia podľa úrovní riadenia

Nástroje transformačného vedenia/dosiahnuté skóre	Líniová úroveň manažmentu	Stredná úroveň manažmentu	Vrcholová úroveň manažmentu
charizma (postoje)	2,35	2,62	2,65
charizma (správanie)	2,98	2,94	3,09
inšpiratívne vedenie	2,88	3,10	3,18
intelektuálna stimulácia	2,71	2,75	2,90
osobná úcta	2,52	2,72	2,75
priemerné skóre	**2,69**	**2,83**	**2,91**
Nástroje transakčného vedenia/dosiahnuté skóre	Líniová úroveň manažmentu	Stredná úroveň manažmentu	Vrcholová úroveň manažmentu
podmienená odmena	2,80	3,00	3,04
riadenie výnimkou aktívne	1,71	1,75	1,54
priemerné skóre	**2,26**	**2,38**	**2,29**
Nástroje pasívneho vedenia/dosiahnuté skóre	Líniová úroveň manažmentu	Stredná úroveň manažmentu	Vrcholová úroveň manažmentu
riadenie výnimkou pasívne	2,16	1,93	2,02
štýl voľného priebehu	0,78	0,54	0,33
priemerné skóre	**1,47**	**1,24**	**1,18**

Zdroj: spracovanie výsledkov grantového výskumu

Z tabuľky 8 vyplýva, že všetky nástroje transformačného vedenia mali s rastom úrovne riadenia rastúcu tendenciu využívania. To isté platí aj v prípade podmienenej odmeny, avšak aktívne riadenie výnimkou dosiahlo v prípade top manažmentu najnižšiu hodnotu. Uplatňovanie štýlu voľného priebehu s rastom úrovne riadenia klesalo, v prípade top manažmentu dosiahlo úroveň najnižšiu úroveň, len 0,33 bodu.

Tabuľka 9 Využívanie jednotlivých štýlov vedenia podľa veku manažéra

Nástroje transformačného vedenia/dosiahnuté skóre	**do 30 rokov**	**31-40 rokov**	**41-50 rokov**	**51- 60 rokov**
charizma (postoje)	2,48	2,54	2,57	2,85
charizma (správanie)	2,88	2,98	3,05	3,23
inšpiratívne vedenie	3,16	3,17	2,96	3,05
intelektuálna stimulácia	2,77	2,88	2,81	2,74
osobná úcta	2,51	2,80	2,66	2,85
priemerné skóre	**2,76**	**2,87**	**2,81**	**2,94**
Nástroje transakčného vedenia/dosiahnuté skóre	**do 30 rokov**	**31-40 rokov**	**41-50 rokov**	**51- 60 rokov**
podmienená odmena	2,86	3,07	3,04	2,87
riadenie výnimkou aktívne	1,75	1,65	1,51	1,79
priemerné skóre	**2,31**	**2,36**	**2,28**	**2,33**
Nástroje pasívneho vedenia/dosiahnuté skóre	**do 30 rokov**	**31-40 rokov**	**41-50 rokov**	**51- 60 rokov**
riadenie výnimkou pasívne	2,08	1,86	1,92	2,31
štýl voľného priebehu	0,52	0,63	0,39	0,33
priemerné skóre	**1,30**	**1,25**	**1,16**	**1,32**

Zdroj: spracovanie výsledkov grantového výskumu

Z pohľadu veku manažérov boli zistené nasledovné poznatky:

- priemerná frekvencia využívania nástrojov transformačného vedenia rástla s vekom manažérov, zaujímavý je fakt že v prípade inšpiratívneho vedenia, intelektuálnej stimulácie a osobnej úcty bol dosiahnutý pokles v prípade intervalu 41-50 rokov oproti predchádzajúcemu vekovému intervalu
- využívanie nástrojov transakčného vedenia dosiahli najnižšie skóre v opäť v prípade vekovej skupiny 41-50 rokov a to isté platí o využívaní pasívneho štýlu vedenia

V nasledovnej tabuľke sú zobrazené výsledky dosiahnuté z pohľadu veľkosti manažovanej skupiny. V prípade veľmi malých skupín (do 5 zamestnancov) je najviac využívaným nástrojom inšpiratívne vedenia. To isté platí aj pre ďalšie veľkosti skupín. Zaujímavým zistením je fakt, že v prípade veľmi veľkých skupín (nad 20 zamestnancov) manažéri pomerne častejšie využívajú aj podmienenú odmenu (skóre 3,30 bodu v porovnaní 2,98 za vzorku ako celok) a pasívne riadenie výnimkou (2,27 bodu v porovnaní s 2,01 za vzorku ako celok). Nástroje transakčného vedenia vo väčšej miere používajú manažéri pri veľmi veľkých skupinách (nad 20 zamestnancov) – tam dosiahlo skóre hodnotu 2,64. Nástroje pasívneho vedenia opäť dosiahli hodnotu, ktorá sa blížila k 1 t. j. preferujú využívanie týchto nástrojov vo veľmi malej miere.

Tabuľka 10 Využívanie jednotlivých štýlov vedenia podľa veľkosti riadenej skupiny

Nástroje transformačného vedenia/dosiahnuté skóre	**do 5 ľudí**	**6-12 ľudí**	**13-20 ľudí**	**nad 20 ľudí**
charizma (postoje)	2,26	2,59	2,81	2,88
charizma (správanie)	2,90	2,93	3,22	3,18
inšpiratívne vedenie	3,05	3,01	3,19	3,22
intelektuálna stimulácia	2,74	2,79	2,63	2,99
osobná úcta	2,55	2,62	2,67	3,00
priemerné skóre	**2,70**	**2,79**	**2,90**	**3,05**
Nástroje transakčného vedenia/dosiahnuté skóre	**do 5 ľudí**	**6-12 ľudí**	**13-20 ľudí**	**nad 20 ľudí**
podmienená odmena	2,78	2,94	2,93	3,30
riadenie výnimkou aktívne	1,55	1,57	1,52	1,97
priemerné skóre	**2,17**	**2,26**	**2,23**	**2,64**
Nástroje pasívneho vedenia/dosiahnuté skóre	**do 5 ľudí**	**6-12 ľudí**	**13-20 ľudí**	**nad 20 ľudí**
riadenie výnimkou pasívne	1,91	1,97	1,78	2,27
štýl voľného priebehu	0,56	0,42	0,52	0,43
priemerné skóre	**1,24**	**1,20**	**1,15**	**1,35**

Zdroj: spracovanie výsledkov grantového výskumu

Predkladané výsledky poukazujú na využívanie transakčného a transformačného vedenia v slovenskej podnikateľskej praxi. Pozitívnym faktom je zistenie, že manažéri sa snažia využívať v dostatočnej miere nástroje oboch štýlov vedenia a len vo veľmi malej miere sa utiekajú k používajú pasívneho štýlu vedenia. Štýl voľného priebehu resp. laissez-faire štýl nevyužívajú skoro vôbec, čo značí o záujme manažérov o ľudí a do istej miery to vypovedá aj o tom, že manažéri sa nevyhýbajú robeniu rozhodnutí a záujmu o ľudí, ktorých manažujú. Za najpoužívanejšie nástroje z pohľadu celej vzorky respondentov možno považovať inšpiratívne vedenie pri transformačnom vedení a podmienenú odmenu pri transakčnom vedení.

ZÁVER

Pohľad na vedenie ľudí aj na osobnosť manažéra sa vyvíjal a menil postupne ako spoločnosť sama. Keď sa pozrieme späť na minulé storočie, objavíme jednotlivé obdobia, v ktorých sa manažéri prejavovali skôr ako podnikatelia (začiatok 20.storočia), v 50.rokoch sa pohľad na manažérov menil a vznikali organizačné typy manažérov. V 70. rokoch prepukol fenomén: manažér ako strategický vodca. Je určite dôležité aby správny líder dokázal zastať každú z týchto funkcií – byť podnikateľom, organizačným riadiacim pracovníkom ako aj strategickým vodcom. Súčasné štúdie a výskumy im však pripisujú ďalšie vlastnosti, ktoré nevyhnutne vyplývajú z dynamického vonkajšieho prostredia ako sú riadenie zmien, pružnosť myslenia, flexibilita, nápady a kreatívne myslenie, umenie počúvať, vnímať, integrovať kolektív a motivovať.

Transformačný manažment je považovaný za najmodernejší prístup k problematike manažmentu, keď sa za základ podnikateľského úspechu považuje rýchla a efektívna reakcia na zmeny zmenou svojho podnikateľského správania. Za kľúčové manažérske spôsobilosti sa považujú:[12]

[12] http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-/cislo-Febru%C3%A1r/nositelom-novej-kultury-v-spolocnosti-je-transformacny-manazer.html

- tvorba vízie, misie a cieľov
- porozumenie a reagovanie na vonkajšie prostredie
- rozvíjanie podnikovej kultúry
- tvorba optimálnych štruktúr a systémov riadenia
- rozvoj zamestnancov delegovaním
- aplikácia nových technológií
- riadenie zmien
- identifikovanie konkurenčnej výhody
- vytváranie atmosféry dokonalosti

Výsledky výskumu prezentované v tomto príspevku jednoznačne poukazujú na fakt, že manažéri pôsobiaci v podnikoch na Slovensku vo veľkej miere využívajú nástroje transformačného vedenia, a to predovšetkým inšpiratívne vedenie. Za slabú stránku možno z pohľadu výsledkov považovať využívanie charizmy. Pomerne pozitívne je aj zistenie, že z transakčných nástrojov používajú vo väčšej miere podmienenú odmenu ako aktívne riadenie výnimkou. Sklon používať pasívny štýl vedenia je veľmi malý, v rámci neho štýl voľného priebehu nepoužívajú manažéri takmer vôbec.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Bělohlávek F.*: Jak řídit a vést lidi*. Computer Press, Brno 2003. ISBN 80-7226-308-0.
2. Collins J.: *Good to great – z dobrého skvelé*. Eastone Books, Banská Bystrica 2006. ISBN 8089217095.
3. Horváthová J., Gallo P.: *Manažment.* Dominanta, Prešov 1996. ISBN 80-967349-03-7.
4. Majtán M.: *Manažment*. Ekonóm, Bratislava 2001. ISBN 80-225-1388-1.
5. Máliš M.: *Vedenie ľudí.* Inštitút pre verejnú správu, Bratislava 1997
6. Northouse P: *Leadership – Theory and Practice*. Sage Publications, UK 2007. ISBN 978-1-4129-4161-7
7. Sedlák M.: Manažment. IURA EDITION, Bratislava 2001. ISBN 8089047181
8. Bass B. M.: From Transactional *to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision.* Dostupné online: http://cobacourses.creighton.edu/rmoorman/papers/Share%20The%20Vision.pdf
9. Hay I.: *Transformational Leadership: Characteristics and Criticisms*. Dostupné online:
10. http://www.leadingtoday.org/weleadinlearning/transformationalleadership.htm as on 1st Apr 2012. http://leadershipchamps.wordpress.com/2008/08/04/transactional-leadership-vs-transformational-leadership/
11. http://www.leadingtoday.org/weleadinlearning/transformationalleadership.htm http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/ma/ma_10.pdf
12. http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-/cislo-Febru%C3%A1r/nositelom-novej-kultury-v-spolocnosti-je-transformacny-manazer.html
13. https://www.pp.sk/6420/Nove-teorie-vedenia-ludi_A-DAU28805.aspx

Príspevok je spracovaný na základe čiastkových výstupov Grantu mladých výskumných pracovníkov č.164/2012 Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave.

FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU
EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava 5
Tel.: +421 2 672 95 536 Fax: +421 2 672 95 184

INTERNATIONALE WISSENSCHAFTLICHE KONFERENZ DER DOKTORANDEN

der Fakultät für Betriebsmanagement der Wirtschaftsuniversität in Bratislava



Ökonomik, Finanzen und Management von Unternehmen VI.

8. November 2012

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

THEMA:

Analyse einer gescheiterten Immobilien-Projektentwicklung am Fallbeispiel Shopping-Center (CITY GALERIE)

Analysis of a failed real estate development on the case of shopping centers (CITY GALLERY)

Vor- und Nachname des Autors:
Ingo M. Pusch

KEY WORDS

- Immobilien / Real Estate
- Immobilienmanagement / Real Estate Management
- Projektentwicklung / Project Development
- Einkaufscenter / Shopping Center
- Managementsicht / Management View
- Entwicklungsrechnung / Development bill
- Tragfähigkeitsanalyse / Sustainability analysis

ABSTRAKT

Deutsch

Aus interdisziplinären Ansätzen der Immobilienwirtschaft wird versucht, zunächst den Focus der Arbeit auf die Immobilien-Projektentwicklung zu führen. Systematisch werden unabdingbare theoretische Grundlagen analysiert, um die Spezialimmobilie „Shopping-Center“ im Projektentwicklungsprozess und später am konkreten Fallbeispiel (CITY GALERIE) zu etablieren. Die Publikation dient zur Vermittlung von theoretischem Grundlagenverständnis für die Immobilien-Projektentwicklung und der Spezialimmobilie „Shopping-Center“. Theoretische Grundlagen werden an einem Fallbeispiel (vgl. Shopping-Center, CITY GALERIE) untersucht. Detailbetrachtungen wie zum Beispiel Markt- und Standortbetrachtungen, betriebswirtschaftliche Aspekte und eine Tragfähigkeitsanalyse werden vorgenommen. Am Ende der Arbeit werden aus den Erkenntnissen des Fallbeispiels (CITY GALERIE) strategische Handlungsempfehlungen abgeleitet.

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

Englisch

Interdisciplinary approaches from the real estate industry tries to lead first to the focus of the work on the real estate development. Systematically essential theoretical principles are analyzed to establish the special property "shopping center" in the project development process and later in the concrete case study (CITY GALLERY). The publication is intended to provide theoretical basis for understanding the real estate development and the special property "shopping center". Theoretical principles are examined in a case study (see, shopping centers, CITY GALLERY). Detailed considerations such as market and site considerations, and economic aspects and sustainability analysis can be made. At the end of the work from the findings of the case study (CITY GALLERY) strategic recommendations are derived.

EINLEITUNG

Die Arbeit befasst sich konzeptionell mit der Analyse einer gescheiterten Immobilien - Projektentwicklung am Fallbeispiel eines Shopping-Centers in der deutschen Stadt Cottbus.
Ausgehend von den Phasen eines Projektentwicklungsprozesses und einer Grundlagenerarbeitung über Stand, Trends, betriebswirtschaftliche Betrachtungen, Systematik, Erfolgskriterien und Research von Shopping-Centern in Deutschland steht das Fallbeispiel – CITY GALERIE Cottbus nach im Mittelpunkt der Betrachtungen. Grundlagen und Lösungsansätze sollen für das methodische Vorgehen einer gescheiterten Immobilien–Projektentwicklung (Shopping-Center) für die Praxis, d.h. zum Beispiel aus der Sicht von einer Stadt und weniger aus Sicht eines Projektentwicklers zum besseren Verständnis der immobilienwirtschaftlichen Situation beitragen. Zum Abschluss werden ableitend aus der IST- Analyse erste Handlungsempfehlungen zum weiteren vorgehen aus Sicht einer Stadt näher bestimmt werden. Methoden zur Entwicklung von Strategien nach Olfert / Pischulti / Rahn werden eingesetzt.

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

EINZELNE KAPITELN UND UNTERKAPITELN

1. Herleitung der Aufgabenstellung

Die Arbeit hat zum Ziel, eine gescheiterte Immobilien–Projektentwicklung einer Spezialimmobilie (Shopping-Center) zu analysieren und daraus Strategien für das Handeln aus Sicht einer Stadt abzuleiten.
Bis zum heutigen Zeitpunkt ist unklar, weshalb die Immobilien – Projektentwicklung, d.h. die Entwicklung bzw. der Bau eines geplanten „Shopping – Centers“ tatsächlich gescheitert ist. Konkret äußerte sich die Projektentwicklungsgesellschaft (ECE Hamburg) dazu nicht – einerseits seien nach der langen Projektentwicklungszeit Mieter abgesprungen und andererseits bestanden rechtliche Probleme lt. Presseberichten. Folgende objektive Fragen stellen sich:

- Warum scheiterte die Immobilien - Projektentwicklung vom Shopping - Center?
- Waren die Informationsflüsse zwischen Projektentwickler und Stadt verständlich?
- Scheiterte die Projektentwicklung an demografischen und/oder an betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen?
- Konnte das Shopping-Center auf Grund von Standort- und Marktbedingungen die zu erwartende Rendite nicht mehr erreichen?
- Welche Einflussfaktoren bestanden während der Immobilien-Projektentwicklung und welche Schlussfolgerungen (Erkenntnisse) kann man aus Sicht der Stadt Cottbus ziehen, um neue Investoren für die Innenstadtstadt zu finden?

In Anlehnung einer Analysemethodik nach Probst/Raub/Romhardt nach Wissensbausteinen, wird zunächst auf Basis von Grundlagen eine Ursachenforschung betrieben, um anschließend Erkenntnisse für eine neue Strategie zu finden.
Die vorgenannte Aufgabenstellung soll aus Sicht des Autors dazu beitragen, Einflussfaktoren, deren Wirkungen und Erkenntnisse (Chancen und Risiken) für ein strategisches Vorgehen für die Innenstadt Cottbus zu finden. Hauptaufgabe dieser Projektarbeit ist es, eine Ursachenforschung zum Zweck der Erkenntnisgewinnung zu betreiben.

2. Analyse der Ausgangssituation

2.1 Erkenntnisstand

Die Stadt Cottbus bzw. die Stadtverordnetenversammlung stimmte dem Investitionsvorhaben „Shopping-Center“ mit einer zusätzlichen Verkaufsfläche von 22.000 qm für den Innenstadtbereich nach heftigen Diskussionen letztendlich mehrheitlich zu. Dies wurde mit der Erteilung der Baugenehmigung untermauert. Bestimmte Infrastrukturmaßnahmen, Erschließungsmaßnahmen, dem Abriss und der Gestaltung der Außenanlagen im Bereich Stadtpromenade wurden dem Projektentwickler (Investor) auferlegt.

2.2 Untersuchungsgegenstand

Ausgehend von den relativ wenigen Materialien und Informationen soll aus neutraler Sicht des Autors die gescheiterte Immobilien - Projektentwicklung in Form der Spezialimmobilie „Shopping-Center“ theoretisch analysiert und am Fallbeispiel CITY GALERIE Cottbus praktisch untersucht werden.

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

2.3 Methodisches Vorgehen

Auf Basis von ungeordnetem und unzureichend strukturieren Datenmaterial soll die Aufgabenstellung anhand der nachfolgenden Projektplanungsphasen gelöst werden:

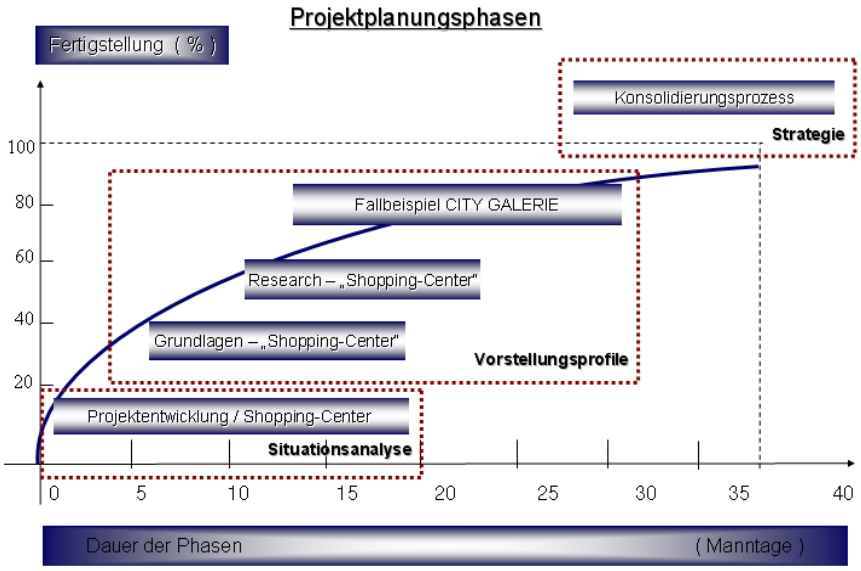


Abb.1 Projektplanungsphasen (Eigene Darstellung)

Die Komplexität der Aufgabenstellung soll anhand des nachfolgenden Rahmengerüstes verdeutlicht werden. Die mit Gelb markierten Wissenschaftsdisziplin, die Immobilienakteure, die Immobilienart und verschiedene Managementaspekte spielen in der Projektarbeit eine Rolle bzw. sollen hier näher veranschaulicht werden.

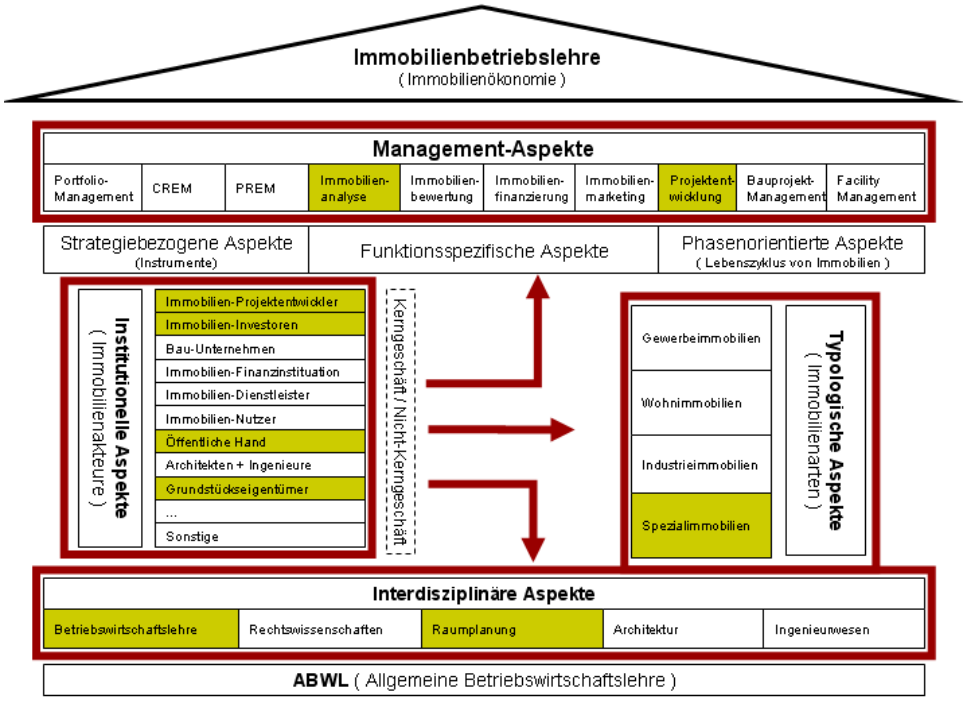


Abb.2 Darstellung in Anlehnung an Rahmengerüst Immobilienökonomie, Band I, BWL Grundlagen, Prof. Dr. K.-W. Schulte, R. Oldenbourg Verlag München Wien, 2000

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

Gut zu erkennen in der Abbildung ist die Vieldimensionalität im Rahmen der Auseinandersetzung mit der Thematik „Analyse einer gescheiterten Immobilien-Projektentwicklung am Fallbeispiel eines Shopping-Centers“.

3. Projektentwicklung von Shopping-Centern

In Deutschland gestaltet es sich heute mit zunehmender Sensibilität im Spannungsfeld der Projektbeteiligten immer schwieriger, die Akzeptanz für neu zu errichtende Shopping-Center zu erlangen. Lange Entwicklungszeiträume bis zu 10 Jahren sind mittlerweile keine Seltenheit mehr. Das unternehmerische Risiko der Projektentwicklung steigt infolge von hohem Arbeitsaufwand und dem damit verbundenen hohen Kapitaleinsatz.
Scheitet eine nicht genügend abgesicherte Projektentwicklung (zum Beispiel: vorbehaltlosre Kauf von Grundstücken) von Shopping-Centern, kann dies unkalkulierbare Folgen haben.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass es sinnvoll ist die Projektentwicklung von Shopping-Centern in mehrere Phasen zu zerlegen. Grund dafür ist nicht zuletzt ein Risikomanagement für den gesamten Entwicklungsprozess einzusetzen.



Abb.3 Eigene Darstellung in Anlehnung Handbuch, Shopping-Center, S. 149, Prof. Dr. B. Falk, Verlag Moderne Industrie, 2004

Ziel der Projektentwicklung ist es, den langfristigen Interessen eines Investors gerecht zu werden und das später fertige Shopping-Center für den Investor nachhaltig zu managen.

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

4. Fallbeispiel – „CITY GALERIE“ Cottbus

4.1. Die Stadt Cottbus

Die Stadt Cottbus als ein Oberzentrum liegt im Süden Brandenburgs zwischen den Ballungszentren Berlin und Dresden, an der Spree und ca. 30 km westlich der deutsch-polnischen Grenze, am Südostrand des Spreewaldes, einer in Europa einzigartigen Landschaft. Sie erstreckt sich auf einer Fläche von 164,2 km² und ist Sitz regionaler Verwaltungen, Landesdienststellen, Gewerbestandorte, der Brandenburgischen Technischen Universität, der Fachhochschule Lausitz und kultureller Einrichtungen.

4.2. Eckdaten zum Planprojekt „CITY GELARIE COTTBUS“

	So stellt sich Investor ECE den künftigen Blick von der Stadtmauer nach Westen vor: Links die neue Straßenbahn-Trasse und die City Galerie, rechts die verbleibenden Pavillons vor der Wohnscheibe der Gebäudewirtschaft, davor ein Stadtgarten.

Bezeichnung:	CITY GALERIE Cottbus
Management/Developer:	ECE Projektmanagement GmbH. & Co. KG Heegbarg30 22391 Hamburg
Standort:	Innerstädtische Lage
Center-Adresse:	03046 Cottbus, Stadtpromenade
Verkaufsfläche (gesamt):	22.000 qm auf 3 Ebenen
Center-Struktur:	Einzelhandel: 20.000 qm Dienstleistung: 1.200 qm Gastronomie: 800 qm Freizeit: 0 qm
Center-Typ:	klassisches Einkaufszentrum
Nutzung:	100 Fachgeschäfte, Dienstleistungsbetriebe, Restaurants, Cafés
Parkplätze:	700 Stellplätze auf 3 Parkebenen
Investition:	90.000.000 €
Arbeitsmarkt:	500 Arbeitsplätze sollten entstehen

<u>Einzugsgebiet Cottbus: leben rund 343.000 Einwohner</u>

Anfahrtsweg		Einwohner	
bis zu	5 Min.	ca.	30.000
bis zu	15 Min.	ca.	87.000
bis zu	30 Min.	ca.	226.000
gesamt		ca.	343.000

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

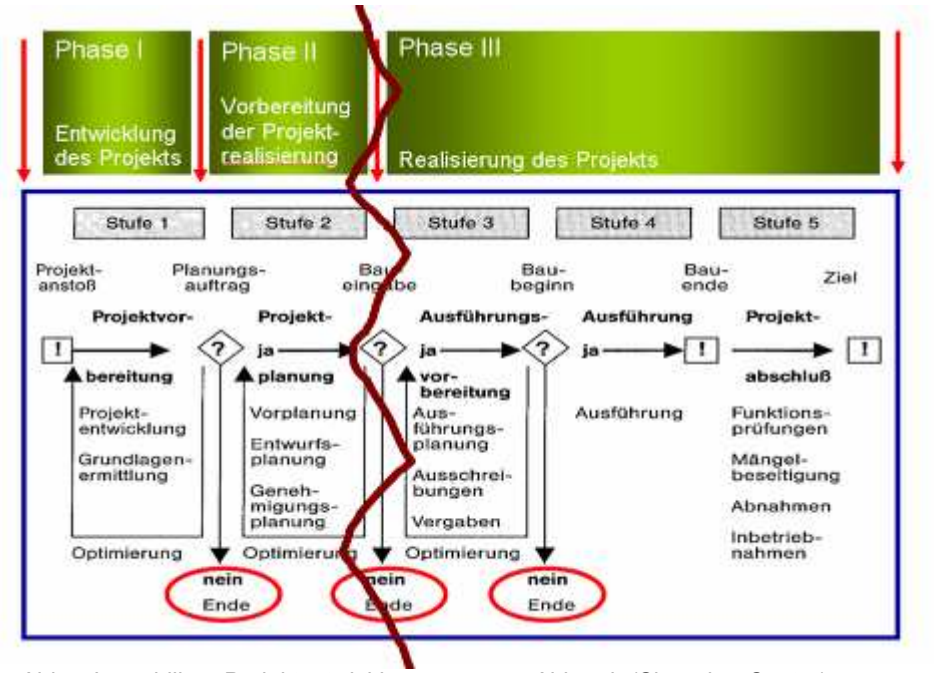


Abb.4 Immobilien- Projektentwicklungsprozess, Abbruch (Shopping-Center)

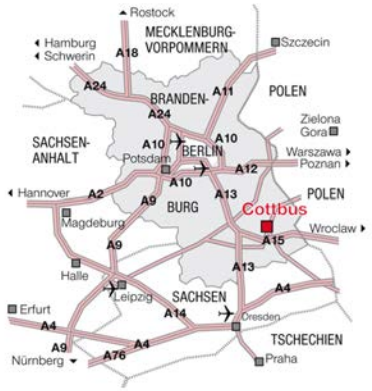
Die Immobilien-Projektentwicklung des geplanten Shopping-Centers CITY GALERIE Cottbus wurde in einer relativ späten Phase, d.h. kurz vor Baubeginn, abgebrochen.

5. Methoden zur Analyse der Projektscheiterung – CITY GALERIE

5.1 Standortanalyse /-betrachtungen

Die Stadt Cottbus ist ein Oberzentrum und soll mit überregionaler Bedeutung die Bevölkerung mit Gütern und Dienstleistungen des spezialisierten höheren Bedarfs versorgen. Dazu gehören z.B. Universitäten, Spezialkliniken, Sportstadien, Theater oder Kongresshallen. Oberzentren sind in der Regel Sitz wirtschaftlicher Organisationen und höherer Verwaltungseinrichtungen sowie eines vielfältigen und spezialisierten Arbeitplatzangebots und umfassender Einkaufsmöglichkeiten.

5.1.1 Makrostandort



Die Stadt Cottbus (mit ca. 103.847 Einwohnern) ist eine Kreisfreie Stadt (Gemeindetyp) mit einer Fläche von 150,38 km^2 (davon: 21,7 km² bebaute Fläche und 53,0 km² Grün-, Garten- und Waldfläche) und 691 Einwohnern je km^2 . Die Stadt Cottbus liegt im Bundesland Brandenburg, 130 km südlich von Berlin, 80 km nördlich von Dresden und 200 km östlich von Leipzig. Umgeben ist Cottbus vom Spree-Neiße Kreis mit einer Fläche von 1.662 km^2 und einer Bevölkerungszahl von 148 939 sowie einer Bevölkerungsdichte von 90 Einwohnern pro km^2 bzw. liegt Cottbus in der Region Lausitz- Spreewald. m Einklang mit der Region Lausitz- Spreewald.

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

5.1.2 Mikrostandort

Cottbus, weithin bekannt als grüne Stadt der Parke, ist zugleich das Zentrum der Kultur im Süden Brandenburgs. Der Altmarkt, die barocken Bürgerhäuser, die Kirchen und Museen im Stadtzentrum und das schönste Jugendstiltheater Europas sind sehenswerte Zeitzeugnisse.

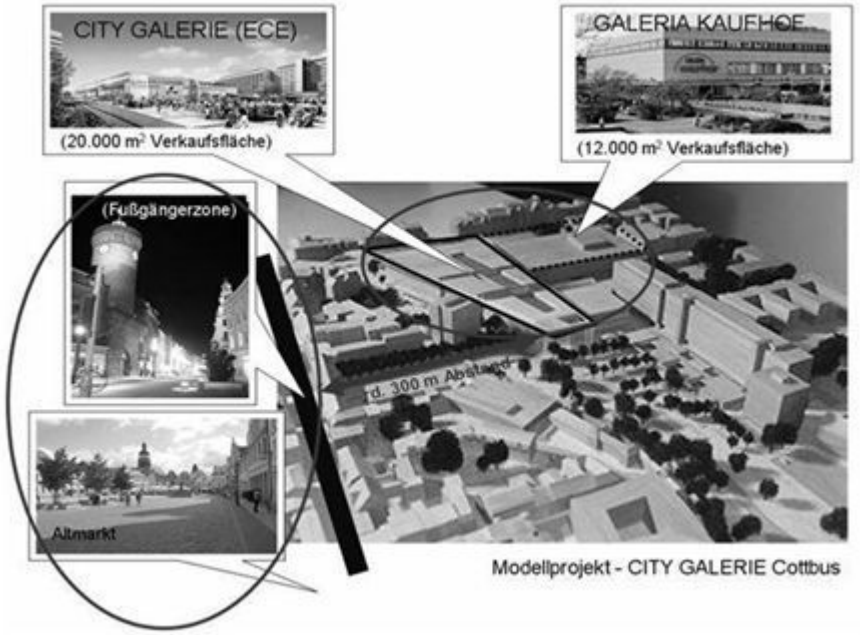


Abb.5 Einordnung in innerstädtische Lage (Shopping-Center)

Das Shopping-Center-Gelände liegt zentral in der Cottbusser Innenstadt etwa 300 m entfernt zur Fußgängerzone (Spremberger Straße) und dem sich anschließenden Altmarkt in der Cottbusser Innenstadt. Westlich schließt sich direkt GALERIA KAUFHOF an, südlich wird das Shopping-Center durch die Franz-Mehring Straße begrenzt, östlich durch die Straßenbahnhaltestelle und nördlich durch Grünanlagen bzw. alte Pavillons.
Die Abgrenzung des Shopping-Centers von der rd. 300 m entfernten Fußgängerzone der Altstadt wird bekräftigt mittels der natürlich vor gegebene Trennung durch die Straßenbahnlinie / Straßenbahnhaltestelle. Trotz unmittelbarer Nähe des Shopping-Center-Standortes zur Innenstadt führt die dazwischen liegende Straßenbahn zu einer starken räumlichen Trennung, die zurzeit eine Integration des Projektstandortes in die Hauptgeschäftslagen der Innenstadt Cottbus verhindert. Cottbus hat dadurch eine getrennte Innenstadt. Die umstrittene City Galerie soll beide Teile verbinden.

5.2 Einzelhandelsstruktur in Cottbus und Umgebung

5.2.1. Einzelhandelskennzahlen der Stadt Cottbus

Die Kaufkraftkennziffer gibt einen Anhaltspunkt über das verfügbare Einkommen der ansässigen Bevölkerung (z.B. Nettoeinkommen, Renten, Kindergeld, Arbeitslosenunterstützung). Sie ist als Index bezogen auf Gesamtdeutschland = 100. Die einzelhandelsrelevante Kaufkraftkennziffer von Cottbus (d.h. der Teil der allgemeinen Kaufkraft, der tatsächlich im Einzelhandel ausgegeben wird) liegt im Wert von 90,88 (vgl. Handelsatlas, IHK Cottbus, S. 17) unter dem Bundesdurchschnitt.

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

Im Cottbusser Umland, d. h. im Landkreis Spree-Neiße liegt der Wert der Kaufkraftkennziffer mit 84,78 (vgl. Handelsatlas, IHK Land Brandenburg, S. 58 von 2002) deutlich hinter der Stadt Cottbus und mit noch größeren Abstand im Vergleich zum Bundesdurchschnitt.

Einzelhandel

In der Stadt Cottbus inklusive Stadtrandgebiete verfügen über 1311 Einzelhandelsbetriebe. Die **Verkaufsfläche** von rund **260.000 m²** setzt sich zusammen aus allen Einzelhandelsbetrieben. Das entspricht einer **Verkaufsfläche** von etwa **2,5 m² pro Einwohner** (vgl. Handelatlas, IHK Cottbus, ab Seite 17). Damit liegt die Stadt Cottbus bereits weit über den Bundesdurchschnitt von 1,3 m² pro Einwohner.



Abb.6 Gewerbezentren im Umfeld von Cottbus

5.2.2 Innenstadt von Cottbus

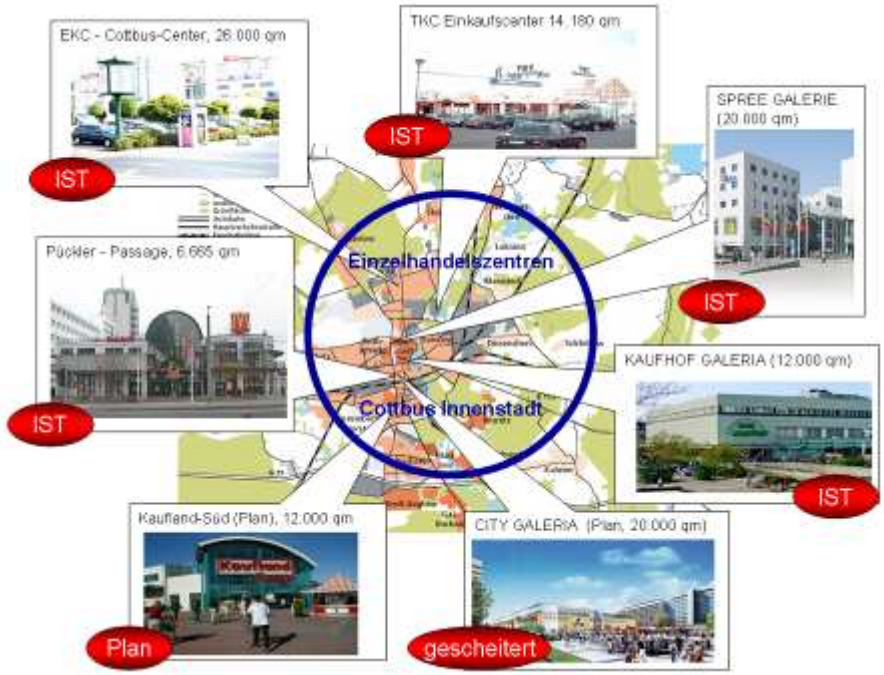


Abb.7 Eigene Darstellung – Gewerbezentren in Cottbusser Innenstadt

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

5.3 Tragfähigkeitsanalyse

5.3.1. Investitionsrechnung (Kalkulation)

Um die Rentabilität einer Immobilien-Projektentwicklung zu kalkulieren bedarf es einer Wirtschaftlichkeitsanalyse in Form einer Investitionsrechnung. Der Detaillierungsgrad dieser Investitionsrechnung (statisch) kann sich zunächst auf wesentliche Positionen der Aufwands- und Ertragsseite beschränken. Später sollte eine exakte Kalkulation des Projektes in Form von dynamischen Finanzplänen (exakte Ein- und Auszahlungszeitpunkte) vorgenommen werden.

5.3.2 Developmentrechnung Shopping-Center (CITY GALERIE)

I. Aufwand

1.	**Kaufpreis Grundstück**		**8.685.000,00 €**
2.	**Grunderwerbskosten**		**315.000,00 €**
2.1.	Makler		
2.2.	Notar/Gericht	1,5 % von KP Grundstück	
2.3.	Grunderwerbssteuer	3,5 % von KP Grundstück	
2.4.	Sonstige Kosten		
3.	**Freimachen**		**1.575.000,00 €**
3.1.	Abbruchkosten		
3.2.	Nachbarablösung		
3.3.	Ablösung dinglicher Rechte		
3.4.	Sonstiges (auch Kosten für B-Plan und Baurecht eingeben)		
4.	**Erschließung**		**1.575.000,00 €**
4.1.	Öffentliche Erschließung		
4.2.	Nichtöffentliche Erschließung		
4.3.	Sonstig. Einmalig Abgeben		
5.	**Baukosten**		**54.000.000,00 €**
5.1.	Shopping-Center		
5.2.	Büro/Verw.		
5.3.	Lager		
5.4.	Parkhaus		
5.5.	Parkplätze (Freifläche)		
5.6.	Außenanlage		
5.7.	Sonstige Baukosten		
6.	**Baukostenrisiko**		**0,00 €**
7.	**Baunebenkosten**	15 % von Baukosten	**8.100.000,00 €**
8.	**Sonstige Kosten**		
9.	**Projektmanagement/Projektsteuerung/Rechtsberatung**	4 % von 62.100.000,00	**2.484.000,00 €**
10.	**Finanzierungskosten**		**4.185.000,00 €**
10.1.	Grundstück + Vorleistungen (Punkte 1-4)	24 Monate x 5,5 % von	
10.2.	Bauleistungen (Punkte 5-9)	20 Monate x 5,5 % von	
10.3.	Weitere		
11.	**Vermietung / Vermarktung**		**4.950.000,00 €**
12.	**Pre Opening / Insentivs**		
13.	**Wagnis und Gewinn**	5 - 10 %	**4.185.000,00 €**

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

14.	**Unvorhergesehene Reserve**		
15.	**Investitionssumme**		**90.000.000,00 €**

II. Einnahmen

	Lage		Nettomiete pro Monat	Jahresnettomiete
1.	Shopping-Center Einzelhandelsfläche	20.000 qm VKF	13,50 € / qm VKF	3.240.000,00 €
2.	Dienstleistung:	1.200 qm MFl	9,80 € / qm MFl	141.120,00 €
3.	Gastronomie:	800 qm MFl	7,50 € / qm MFl	72.000,00 €
4.	Tiefgarage:	700 Stellplätze	75,00 € / Stellplatz	630.000,00 €
5.	Parkplätze (Freien)			
6.	Außenanlage			
	Mietroherlös			**4.083.120,00 €**

./.	jährl. Instandhaltungsrücklage	1,50 % der Baukosten	- 810.000,00 €
./.	Vermietungs-/Verwaltungskosten	0,20 % der Gesamtinvestition	- 180.000,00 €
./.	Mietausfallrisiko	8 % der 100 % Miete	- 326.649,00 €

Verbleibender Mietreinerlös pro Jahr	**2.766.479,00 €**

III. Ergebnis

1.	Rendite / Faktor – Mietroherlös	4,0 %	22,04 -fach
2.	Rendite / Faktor – Mietreinerlös	3,0 %	32,53 -fach
3.	Verkauf zum Zeitpunkt der Fertigstellung	8,00 % 12,5 -fach	7,14 14 -fach
4.	Mieterwartung	7.200.000,00 € (entspricht rd. 27,27 € pro qm)	6.428.575,14 € (entspricht rd. 24,35 € pro qm)
5.	Verkaufspreis (Mietreinerlös x zu erwartender Erstellungsfaktor)	34.580.987,50 €	38.730.706,00 €
6.	Rohertrag	- 55.419.012,50 €	- 51.269.294,00

Tab.1 Developmentrechnung, Shopping-Center (CITY GALERIE)

Die vorliegende Developmentrechnung basiert auf den Daten von Investitionssumme und Vermietungsflächen. Die prozentuale Gewichtung des Aufwandes in den Detailpositionen wurde in Anlehnung an den Berechnungsalgorithmus von Gerhard Niehaus aus dem

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung, Verlag C:H: Beck München 2002, Seite 130 und nach Erfahrungswerten aus der Praxis vorgenommen.

Interpretation der Developmentrechnung
Bei einem sehr optimistisch einzustufenden durchschnittlichen Mieterlös von rd. 13,50 € pro qm VKF (Verkaufsfläche) und Monat (= Netto kalt, ohne Center-Managementumlage bzw. Betriebskosten) ergibt sich – bezogen auf den Mieterlös – eine Rendite von 3,0 %.
Praktisch sehr zweifelhaft ist, dass sich daraus eine Finanzierung ableiten lässt.
Fraglich ist, inwieweit das in der Developmentrechnung unterstellte Mietniveau am Mikrostandort realisierbar ist, oder ob alternativ auch höhere Mieterträge erzielbar wären.
ECE plant in der Regel den Verkauf von Shopping-Centern an einen „Endinvestor“
(z. B. an einen Immobilienfond / Versicherung). Die Erlöserwartungen liegen derzeit etwa beim 12,5- bis 14-fachen (marktüblich) des tatsächlich erzielbaren jährlichen Mietreinerlöses.
Hieraus errechnet sich für den Projektentwickler ein Developmentergebnis in Höhe von ca. minus 51,2 Mio. € bis minus 55,4 Mio. € in welchem aber 4,2 Mio. € Wagnis und Gewinn enthalten sind.
Zur Erzielung einer Rendite von rd. 8,0 % wäre ein jährlicher Mietreinerlös von rd. 7,2 Mio. € notwendig. Das entspricht einer durchschnittlichen Miete von ca. 27,27 € pro qm VKF und Monat (Netto kalt, ohne Center-Managementumlage bzw. Betriebskosten).
Der Autor dieser Projektarbeit ist der Auffassung, dass der oben berechnete Mietreinerlös an dem Standort Stadtpromenade in Cottbus für das gescheitere Shopping-Center CITY GALERIE (ECE) derzeit nicht erzielbar gewesen wäre!
Interessanterweise kann festgestellt werden, dass sich die Marktbedingungen im gewerblichen Vermietungsmarkt in den letzten 3 Jahren in Cottbus nur unwesentlich geändert haben. D. h., es ist anzunehmen, dass sich bereits vor 3 Jahren die Developrechnung mit ähnlich schlechten Mietreinerlösen widergespiegelt hätte. Falls für die Stadt Cottbus von Bedeutung, müsste hierzu ein Nachweis geführt werden.

5.4. Bewertung der raumordnerischen Verträglichkeit

Der Neubau von großflächigen Einzelhandelseinrichtungen, wie das gescheiterte Shopping-Center CITY GALERIE in Cottbus, hat in der Regel einen bedeutenden Einfluss auf die bestehenden Versorgungsstrukturen, insbesondere auf den Einzelhandel.
Die Raumordnungspolitik der Stadt Cottbus hat die Aufgabe, darauf zu achten, dass geplante Ansiedlungsvorhaben keine bedeutenden Anteile der Kaufkraft abschöpfen, dass die Funktionsfähigkeit der verbrauchernahen Versorgung (Einzelhandelsversorgung) oder der benachbarten zentralen Orte (Stadtteile) gefährdet wird. Dies kann zum Beispiel aus Sicht der Stadt im Stadtentwicklungsplan oder in Einzelhandelserlassen geklärt werden.
Generell wird in Einzelhandelskreisen davon ausgegangen, das bei Umsatzablenkungen (bzw. zusätzlichen Kaufkraftabschöpfungen) ab ca. 15 % bis 20 % mit strukturgefährdeten Auswirkungen auf bestehende Einkaufslagen zu rechnen ist.

5.4.1. Auswirkungen auf die Cottbusser Innenstadt

Falls es für neue Investitionsentscheidungen (in den Köpfen von Cottbussern ist nun ein kleineres EKZ) von Interesse sein sollte, ist eine genaue Umsatzberechnung für weitere Analysezwecke der CITY GALERIE und der daraus abzuleitenden Berechnung der Kaufkraftumlenkung ein detailliertes Vertriebskonzept mit Kenntnis aller Mieter erforderlich.
Shopping-Centern ab 15.000 qm VKF wird u. a. in Innenstädten eine große Magnetfunktion zugeschrieben. Mit der Neuansiedlung von Shopping-Centern (wie auch im Fall Cottbus)

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

sollen zusätzliche Kunden in die Innenstadt gezogen werden, so dass dadurch eine stärkere Kaufkraftbindung und damit eine Erhöhung der Zentralität der Innenstadt erreicht werden kann. Die damit verbundenen Kaufkraftzuflüsse/-abflüsse sind gegebenenfalls nachzuweisen bzw. zu prognostizieren. In dieser Projektarbeit muss dazu eine Abgrenzung erfolgen, da ansonsten der Rahmen weit gesprengt würde.

5.4.2. Auswirkungen auf Stadtteilzentren, benachbarte Städte/Gemeinden

Im Einzugsgebiet und im Umland von Cottbus liegt die Abschöpfungsquote der vorhandenen Kaufkraft zwischen 3 % bis 12 % (vgl. Berechnung, Punkt 9.3.5.).
Die Höhe der Kaufkraftumlenkungen lassen sich – wie bereits erwähnt – erst bei genauer Kenntnis der Mieterstruktur berechnen, da verschiedene Anbieter aus der gleichen Branche eine unterschiedliche Ausstrahlungskraft und Attraktivität besitzen können.
Eine Wirkungsanalyse beschreibt die zu erwartenden Auswirkungen auf bestehende Einzelhandelsstrukturen einer der Innenstadt, der angrenzenden Stadtteile bzw. auf die Strukturen der umliegenden Städte/Gemeinden im Marktgebiet.
Der Stadt Cottbus könnte eine Wirkungsanalyse Aufschluss geben über gravierende Veränderungen zum Einzelhandelsumsatz (branchenspezifisch) in Bezug auf das geplante/gescheitere Shopping-Center CITY GALERIE. Und dient somit zugleich als Entscheidungshilfe für die zukünftige Stadt- und Regionalplanung.

SCHLUSSWORT

Die gescheiterte Immobilien-Projektentwicklung am Fallbeispiel Cottbus „CITY GALERIE“ wurde analysiert. Auf Basis der bekannten Zahlen und Daten von ECE liegen mit dieser Projektarbeit für den Innenstadtstandort Cottbus Szenarioanalysen mittels der Developmentrechnung zur Spezialimmobilie „Shopping-Center“ vor. Erkenntnisse aus der Standort- und Marktanalyse können wie folgt genutzt werden:

a) Makrostandort
(Daten-/Informationsgewinnung zu Lage, Infrastruktur, Wirtschaftsstruktur, Arbeitsmarktentwicklung, Bevölkerungsstruktur/-prognose)

b) Mikrostandort
(Daten-/Informationsgewinnung zu Lage des Projektstandortes, städtebauliche und absatzwirtschaftliche Einbindung, Verkehrsanbindung)

Einen wichtigen Bezug zur Einzelhandelsstruktur stellt die einzelhandelsrelevante Kaufkraftkennziffer von Cottbus dar, welche im Wert von 90,88 unter dem Bundesdurchschnitt liegt. Nach Kriterien der Standort- und Marktanalyse aus vorliegender Projektarbeit ist prognostisch bis 2020 eher ein Rückgang der Kaufkraft zu erwarten! Darstellungen und Ermittlungen der Wettbewerbssituation in Bezug auf einzelhandelsrelevante Verkaufsflächen (innerstädtisch/außerstädtisch) wurden erarbeitet. - Erkenntnisse zum Shopping-Center lassen sich aus der Tragfähigkeitsanalyse (u. a. Flächenkonzept, Einzugsgebiet, Marktpotential, Umsatzerwartung) ableiten. Die Developmentrechnung gibt einerseits Aufschluss über den Abbruch der Projekt-Entwicklung und andererseits Eckwerte/Anhaltspunkte für neue Investoren. Aus Sicht des Autors hat ECE bei den Eingangsdaten mit einem zu optimistischen Kaufkraftpotential (vgl. u. a. Einzugsgebiet) gerechnet.

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

Zusammenfassend wird festgestellt, dass die hergeleiteten Ergebnisse erste Ansätze für weitere Überlegungen und Strategieentscheidungen für die Innenstadt Cottbus bieten. Das folgende Chart soll alle Aktivitäten in Form einer Handlungsempfehlung als mögliches Instrumentarium für eine Strategie zur Innenstadtbebauung zusammenfassen:

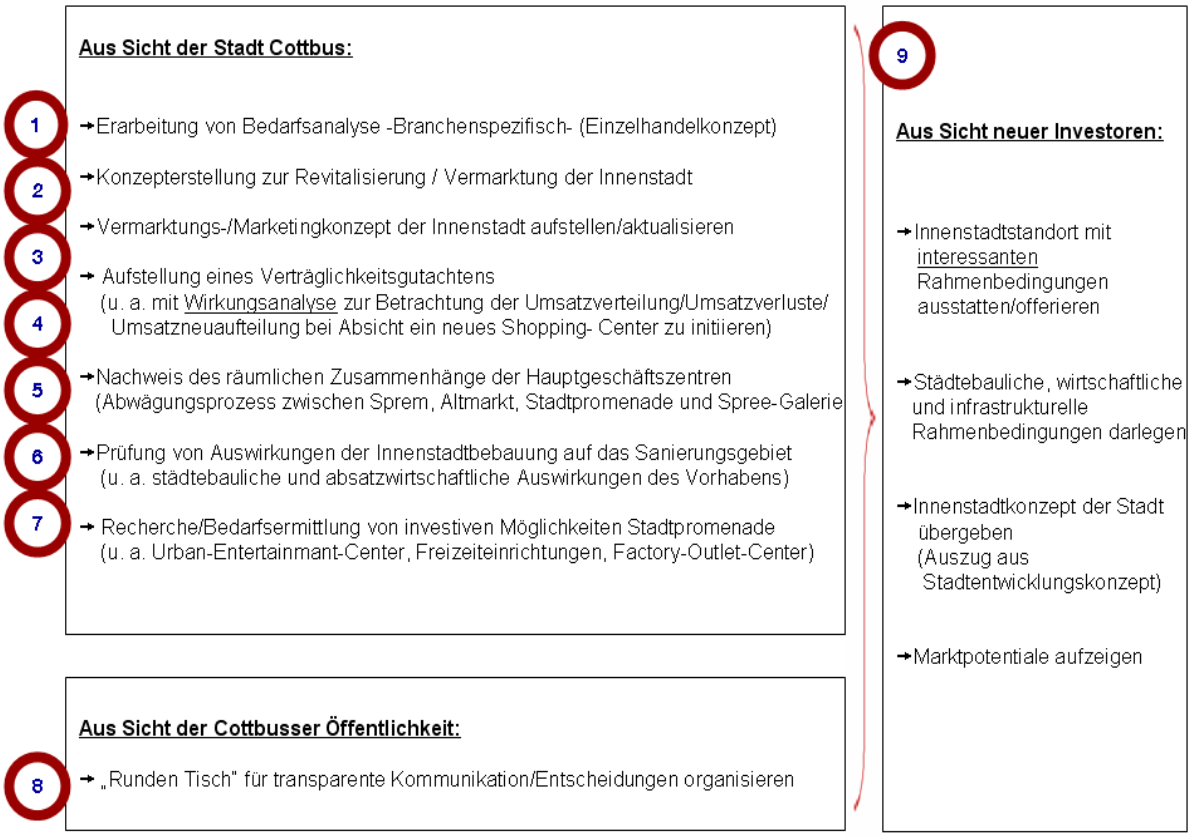


Abb.8 Strategische Handlungsempfehlung

Die Abbildung (Handlungsempfehlung) soll insbesondere der Stadt Cottbus aus den hier vorliegenden Projekterkenntnissen Werkzeuge bzw. Handlungsstrategien für zukünftige innerstädtische Aktivitäten liefern.

Ansatzpunkte für weiterführende Untersuchungen können in Gegebenenfalls in Fortführung der Themenstellung tiefer gehende Detailbetrachtungen zum tatsächlichen Bedarf an Einzelhandelsflächen (branchenorientiert) sowie zu recherchierende weitere Magnetwirkungen (z.B. SHOPPING- UND URBAN-ENTERTAINMANT-CENTER) in Form von Revitalisierungsaspekten behandelt werden, um eine Attraktivitätssteigerung der Innenstadt von Cottbus zu erreichen und einer Menge von neuen Investoren vorzustellen.
Empfehlungen für weitere Untersuchungsschwerpunkte werden wie folgt gesehen: A) Untersuchung und Auswirkungen der Verträglichkeit von Shopping-Centern in Innenstädten, B) Benchmarking von Shopping-Centern (positiven / negativen Betrachtungen für Städte/Stadtkerne), C) Aufstellung einer Studie (Werkzeug) zur allg. Integration/Abstimmung von Shopping-Centern mit innerstädtischen gewachsenen Einzelhandelsstrukturen

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

LITERATURVERZEICHNIS

(1) Dr. Jürgen Schäfer und Dr. Georg Conzen, Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung, Verlag C.H. Beck München 2002

ISBN-13: 978-3406639197

(2) Prof. Dr. Kerry-U. Brauer, Grundlagen der Immobilienwirtschaft, Dr. Th. GABLER Verlag, Wiesbaden 2001

ISBN-13: 978-3834903129

(3) Handelsatlas, IHK Industrie- und Handelskammer Cottbus, Strukturdaten Kammerbezirk Kreisfreie Stadt Cottbus, 2004

(4) Handelsatlas, Landesarbeitsgemeinschaft Land Brandenburg, IHK 2002 (CD-ROM)

(5) Prof. Dr. K-W Schulte, Handbuch Immobilien-Projektentwicklung Verlagesgesellschaft Rudolf Müller, Köln 1996

ISBN-13: 978-3899841671

(6) Prof. Dr. Bernd Falk, DAS GROSSE HANDBUCH – Shopping-Center, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech 1998

ISBN-13: 978-3478364508

(7) Prof. Dr. Bernd Falk, Fachlexikon Immobilienwirtschaft, Verlagsgesellschaft Rudolf Müller, Köln 2004

ISBN-13: 978-3899841039

(8) Prof. Klaus Olfert und Dipl-Kfm. Horst-Joachim Rahn: Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 10. Auflage, 2010

ISBN-13: 978-3470453002

(9) Prof. Schulte, Immobilienökonomie, Band I Betriebswirtschaftliche Grundlagen, R. Oldenbourg Verlag, 2008

ISBN-13: 978-3486583977

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

MANAŽÉRSKE ROZHODOVANIE A ROZHODOVACÍ PROCES

MANAGEMENT DECISIONS AND DECISION MAKING PROCESS

Alexandra Reháčková

Ing. Alexandra Reháčková
lararehackova@gmail.com
doc. Ing. Nadežda Jankelová, PhD
Katedra manažmentu

ABSTRAKT

História rozhodovania nie je dlhá, ale je rozmanitá. Ani nie tak z pohľadu počtu subjektov rozhodovania, skôr z hľadiska počtu nástrojov a metód, ktoré sa využívajú k dosiahnutiu rozhodnutia. Od dávna využívali ľudia rôzne techniky a spôsoby – veštenie, filozofické smery, náboženstvo ako pomoc pri rozhodovaní. Zjednodušene by sme mohli povedať že rozhodovanie je proces, pri ktorom sa identifikuje a analyzuje problém, stanovujú sa varianty riešenia a podľa zvolených kritérií sa vyberá najvhodnejší spôsob riešenia daného problému. Manažérske rozhodovanie predstavuje jednu z prvoradých povinností manažérov, bez ohľadu na to v akej oblasti pôsobia. Manažéri prijímajú rozhodnutia, opierajúc sa pritom o vedomosti, ktoré majú o danej problematike a o vedomosti, ktoré získali zo zozbieraných informácií. Podstatnú úlohu hrá aj osobnosť a psychologická stránka manažérov, intuícia a emócie.

Kľúčové slová: Rozhodovanie, Rozhodovací proces, Manažér, Naprogramované rozhodnutie, Nenaprogramované rozhodnutie

ABSTRAKT

The history of decisions is not long but it is varied. Not much from the perspective of decision making, but more in terms of tools and methods being used to reach a decision. Since ancient times people used different techniques to reach decisions. Such as fortune telling, philosophy, religion and so on. Simply put, we could say that making a decision is a process where we identify and analyze the problem, set alternatives for solutions and chose the most appropriate way to solve the problem according to our criteria. Management decisions represent one of the prime obligations of managers, no matter in what area of expertise. Managers take decisions, relying on the knowledge and gathered information they have about the problem. Personality, psychology, intuition and emotion are also playing significant roles.

Keywords: Decisions, Decision-making process, Manager, Programmed decision, Non-programmed decision

ÚVOD

Každý z nás denne rozhoduje o množstve rôznych vecí, či už sa týkajú toho čo si obliecť, čo si dať na večeru, tak taký istý proces rozhodovania vykonávajú manažéri vo firemnom prostredí. Pracovník v riadiacej pozícií spraví denne množstvo rozhodnutí.

Rozhodovanie je jednou z oblastí, za ktoré ja manažér v podniku zodpovedný. Ide o proces, ktorého riešenie sa začína stanovením všetkých možných alternatív a voľbou primeranej alternatívy a končí sa zhodnotením efektívnosti prijatého riešenia. V manažmente má rozhodovanie privilegované postavenie. Realizujú sa prostredníctvom neho výsledky plánovania, organizovania, koordinovania a práce s ľuďmi.

V živote sa musíme rozhodovať takmer neustále. Už dávno v histórii sa ľudia zaujímali o to, ako rozhodovanie prebieha a ako sa „správne" rozhodnúť. V dnešnej vede je posudzovanie a rozhodovanie oblasťou veľmi aktuálnou a živou. Až natoľko, že sa týmito procesmi zaoberá viacero vedných disciplín - od ekonómie cez psychológiu po neurovedy. Táto téma inšpirovala aj vznik nových vedných disciplín ako behaviorálna ekonómia, behaviorálne financie a neuroekonómia.

Tak ako to chodí so všetkými vecami v živote, aj rozhodovanie si zdokonaľujeme a meníme v priebehu celého života. Rôzne životné skúsenosti a rôzne okolnosti spôsobujú, že človek dokáže variovať svoj štýl rozhodovania.

V každej oblasti podnikania existujú situácie, keď je potrebné rozhodnutie, prípadne zmena doterajšej stratégie. Vedú nás k tomu nové poznatky, informácie a trendy, vývoj trhu a v ne poslednom rade konkurencia.

Každá organizácia zbiera a ukladá údaje, s ktorými sa stretáva a sú potrebné na vykonávanie jeho činností ako napr. inf. o obchodoch, klientoch, produktoch atď. Tieto údaje sa dajú premeniť na dôležité inf., ktoré môžu slúžiť ako podklady na rozhodovanie.

VÝVOJ ROZHODOVANIA

História rozhodovania nie je dlhá, ale za to je rôznorodá, ani nie tak z pohľadu počtu subjektov rozhodovania s ich názormi, vekom, rasou, je rôznorodá z hľadiska počtu nástrojov a metód, ktoré sa využívajú k dosiahnutiu rozhodnutia. Hlavnú úlohu v každom rozhodovacom procese zohrávali ľudia, udalosti, sledovanie účinkov rozhodnutia, spôsoby myslenia. Rozhodovanie sa počas svojho vývoja uberalo rôznymi smermi.

Od nepamäti používali ľudia rôzne techniky a spôsoby pre podporu rozhodovania – veštenie, filozofické smery, náboženstvo. Ďalším smerovaním vývoja bol vedecký smer rozhodovania. Jeho začiatky sa datujú od 19. stor. V tomto období sa začali rozhodovacie problémy diskutovať v rôznych oblastiach vedy, ale až v 20. stor. sa začala etablovať a rozvíjať.

V roku 2002 získali Nobelovu cenu v kategórii psychológia *Kanehman, D*[1] a *Trevorsky, A*., ktorí položili základy novej oblasti vedeckého skúmania, zvanej *Behaviorálna ekonómia*, ktorá spája dve vedecké disciplíny – hospodárska veda a psychológia rozhodovania. Podstatou ich teórie bolo vytvorenie dvoch fáz rozhodovacieho procesu. Prvá edituje rozhodovací problém, v druhej sú vytvorené varianty, ku každému je priradená subjektívna hodnota, na základe ktorej je vybraný variant riešenia.

Významný prínos v tejto oblasti priniesol *Khatri, N.*[2] z Nanyang technological University of Singapore, ktorý zverejnil prieskum TOP manažmentu firiem z oblasti bankovníctva, verejného sektora a informačných technológií, ako vzorku firiem z nestabilného prostredia. Vďaka tomuto prieskumu bolo dokázané, že v podnikoch v nestabilnom prostredí hrá významnú rolu intuitívne rozhodovanie, naopak v podnikoch ktoré fungujú v stabilnom prostredí má intuitívne rozhodovanie negatívne dopady.

Dôležitý pojem, emocionálna inteligencia (EQ), ktorým sa v 80. rokoch minulého stor. zaoberali psychológovia *Garner, H*[3]*., Salovey, P.* a *Mayer*, J., má dôležitý prínos nie len pre rozvoj organizácie a jej zamestnancov. Princípy EQ poskytujú nové pohľady na pochopenie ľudského správania, manažérskych štýlov, potenciálu.

Prínos práce *Loomes, G.*[4] a *Sugden, R*. je predovšetkým v tom, že rozširujú teóriu maximalizácie očakávaného úžitku o emócie ako je sklamanie a ľútosť, ktoré ovplyvňujú dôsledky rozhodnutí.

---

[1] KANEHMAN, D., TVERSKY, A. *Choises, Values and Frames. Cambridge*: Cambridge University Press, 2000. 693s. ISBN-13:978-0521627498

[2] KHATRI, N., *The role of intuition in strategic decision making. Human relations*. ISSN 0018-7267, 2000, Vol. 53, No. 1

[3] MAYER, J.D., SALOVEY, P., *Emotional Intelligence: Key Readings on the mayer and Salovey Model*. New York: Dude Publishing, 2004. ISBN-13:978-1887943727

[4] LOOMES, G., SUDGEN, R.,Disappointment *and dynamic consistency in choice under uncertainty*. Review of Economic Studies. ISSN-1532-5946, 1986

ROZHODOVACÍ PROCES A JEHO FÁZY

Zjednodušene možno povedať že rozhodovanie je proces, ktorým sa identifikuje a analyzuje problém, stanovujú sa rôzne varianty riešenia a podľa zvolených kritérií vyberá najvhodnejší spôsob riešenia daného problému.

Ako napísal *Drucker, P.F.*[5]*:* „Rozhodnutie je súd. Je to voľba medzi variantmi. Zriedka to býva voľba medzi správnym a nesprávnym. Je to prinajmenšom voľba medzi takmer správnym a pravdepodobne nesprávnym, avšak častejšie je to voľba medzi dvoma smermi jednania, z ktorých žiadny pravdepodobne nie je bližšie k správnosti ako druhý.

Rozhodovanie môžeme charakterizovať aj jednoducho[6]:

1. Definovanie problému
2. Analýza problému
3. Tvorba variantov
4. Hodnotenie a výber variantov.

Jednotlivé fázy rozhodovacieho procesu podľa *Fotra, J., Dědina, J., Hruzová, H.*[7]:

- *Stanovenie cieľa* – ide o prvú, východiskovú fázu rozhodovacieho procesu, umožňuje subjektu rozhodovania určiť čo sa má rozhodnutím zabezpečiť
- *Identifikácia problému* – ak v podnikovom procese vznikne značná odchýlka od očakávaného výsledku, ide o prvý signál vzniku problému
- *Formulácia a analýza problému* – dôležité je preskúmať a definovať príčiny vzniknutého problému, ktoré môžu byť buď skryté alebo zjavné. Výsledkom je formulácia problému
- *Určenie kritérií hodnotenia* - ide o kritériá, ktoré môžu mať kvantitatívnu alebo kvalitatívnu povahu, slúžiace k posúdenie vhodnosti variantov riešenia daného problému
- *Tvorba variantov* – po definovaní problému je potrebné stanoviť reálne možnosti jeho vyriešenia. O rozhodovaní je možné hovoriť až vtedy, keď k riešeniu problému existujú minimálne dve riešenia. Pri tvorbe variantov riešenia je potrebné určiť hodnoty ako náklady, čas, preferencie, ktoré ich obmedzia
- *Určenie dôsledkov variantov* – vytvorenie variantov si vyžaduje aj ich ohodnotenie a určenie ich dôsledkov

---

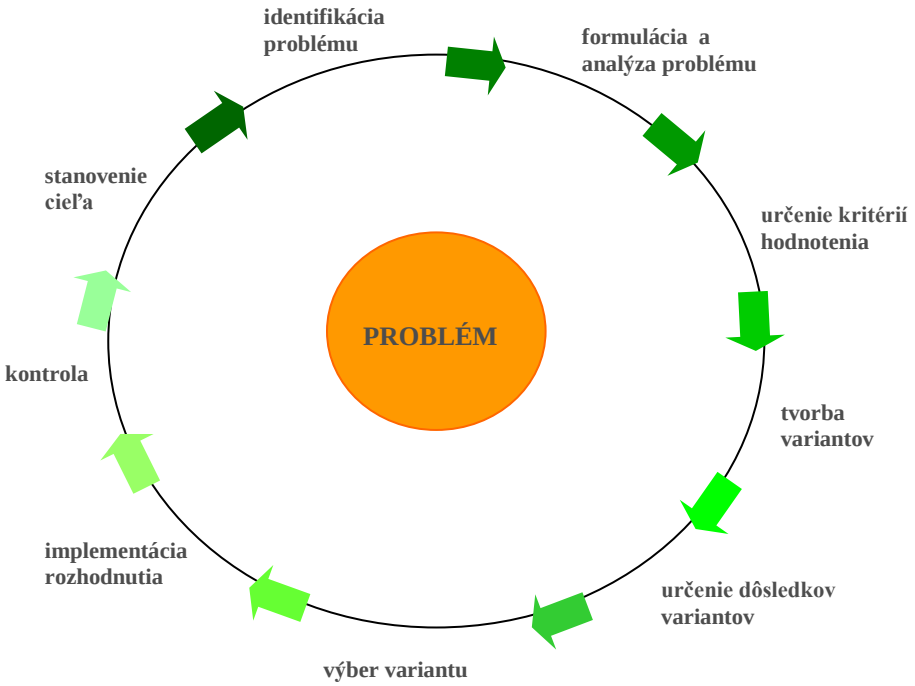
[5] DRUCKER, P.F. The Effective Executive: The Definitive Guide To Getting The Right Things Done. New York: Collins Business, 2006, ISBN 13-978-0060833459

[6] ŠULEŘ, O., *Zvládáte své manažerské role?* Praha: Computer Press, 2002, ISBN 8072267027

[7] FOTR, J., DĚDINA, J., HRUZOVÁ, H., *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress, 2003, ISBN 886119203

- *Výber variantu* – ide o výber optimálneho riešenia
- *Implementácia rozhodnutia* – táto fáza je rovnako dôležitá ako samotný výber riešenia rozhodovania, pretože ak má byť rozhodnutie dosiahnuté musí byť správne implementované
- *Kontrola* – predstavuje rovnako dôležitú súčasť procesu rozhodovania ako ostané fázy, pretože ak sa nedosiahli očakávané výsledky, je potrebné zvážiť inú možnosť riešenia problému

Obr. č. 1 Fázy rozhodovacieho procesu



Zdroj: Fotr, J., Dědina, J., Hruzová, H.
Autor: Reháčková, A.

Simon H.[8] tiež rozdelil proces rozhodovania do niekoľkých krokov:

- Prieskum – ide o podrobnú analýzu problému. Dôležité je položiť si otázku, či problém, ktorým sa ideme zaoberať je skutočný problém alebo ide iba o symptóm problému. Ak vyhodnotíme, že ide naozaj o problém, potom sa odporúča hľadať ďalšie, ktoré s ním môžu súvisieť a získať o nich čo najviac dostupných informácií.
- Návrh – ide o projekčnú činnosť, ktorá predstavuje systematické hľadanie vhodných riešení. Na základe zhromaždených informácií sa hľadajú alternatívne riešenia a prostriedky na ich realizáciu.

[8] SIMON, H.A., *The New Science of Management Decision*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1977. 175 s. ISBN 0-13-616144-8.

- Výber – ide o testovanie vhodného riešenia problému na základe zvolených kritérií. Znamená výber najvýhodnejšieho riešenia, ktoré sa dá v danom čase nájsť.

ROZHODOVANIE AKO MANAŽÉRSKA ČINNOSŤ

Podľa *Hrebčíkovej, M.*[9] sa: „Rozhodovaním sa rozumie psychická, resp. myšlienková a voľná činnosť, ktorej vyvrcholením je voľba niektorej z existujúcej možností, nie však akákoľvek voľba, ale nenáhodná, cieľavedomá voľba založená na viac alebo menej rozvinutom, uvedomelom spoznávaní a hodnotení situácie, hlavne možnosti konania a faktorov, ktoré ovplyvňujú ich dôsledky."

Každý riadiaci pracovník, či už ide o vrcholového, stredného alebo nižšieho manažéra sa stretáva s rozhodovaním, ktoré sa týka rôznych oblastí, od prijatia nového zamestnanca až po diverzifikáciu portfólia.

Podstatnou schopnosťou manažéra je správne určiť kto má rozhodnúť o danom probléme, kedy sa má rozhodnutie prijať a akým spôsobom je optimálne rozhodnúť.

Rozhodovanie predstavuje jednu z primárnych zodpovedností manažérov, bez ohľadu na to v akej oblasti pôsobí. Prijímajú rozhodnutia, pričom sa opierajú o vedomosti, ktoré majú o danej téme a o vedomosti, ktoré získali z analýz externého a interného prostredia. Podstatnú úlohu v rozhodovaní hrá aj osobnosť a psychologická stránka manažérov, intuícia a emócie.[10]

Štýl, akým manažér rozhoduje a akým rozhodnutie implementuje, sa nazýva *štýl rozhodovania*. Základnými typmi štýlov rozhodovania je racionálny a intuitívny prístup k rozhodovaniu.

Rovnaký rozhodovací problém, použitie rovnakých metód rozhodovania alebo rovnaké kroky procesu sú navonok viditeľne zrovnateľné prvky riešenia problému. Však spôsob, aký zvolí subjekt rozhodovania pri riešení je odlišný. V dôsledku používania rôznych štýlov rozhodovania, sa aj výsledné rozhodnutie odlišuje.[11]

Pre organizáciu je dôležitá najmä kvalita rozhodovacieho procesu, kvalita konečného rozhodnutia. A to najmä preto lebo riadiaci pracovník je na jej základe odmeňovaný a jeho rozhodnutia ovplyvňujú úspešnosť celej organizácie.

Čo je to dobré rozhodnutie? Dobré rozhodnutie by malo byť také rozhodnutie, ktoré je kvalitné (spĺňa ciele organizácie, sú známe a analyzované dôležité aspekty daného problému, dostupné informácie) a implementovateľné. Tí, ktorí budú dané rozhodnutie implementovať, by s ním mali aj súhlasiť a mali by ho považovať za najvhodnejšie.

---

[9] HREBÍČKOVÁ, M., *Rozhodovanie v riadení v hospodárskych organizáciách*. Bratislava: Práca, 1986, str. 15

[10] ORGAN, D.V., BATEMAN, T., *Organizational Behavior, Homewood: Irwin*, 1986, ISBN 0-256-03122-3

[11] REMEŇOVÁ, K., (online) *Štýl rozhodovania manažéra*, cit. 2.11.2012, Dostupné na internete: <http://www.howdecide.com/news/styl-rozhodovania-manazera/>

Podľa štúdie prof. *Drivera, M.*[12] je rozhodovací štýl chápaný ako natrénovaný zvyk myslenia. Rôzne skúsenosti a zážitky nás učia obmieňať štýl rozhodovania. Prof. Driver dokázal, že rozhodovací štýl nie je správne vnímať len ako dobrý alebo zlý na 100%, nikdy v takomto absolútnom význame. Vďaka prof. Driverovi sa podarilo vytvoriť originálny model na identifikáciu rozhodovacieho štýlu, ktorý bol nazvaný *Driver dynamic decision style model.*

Vychádza z viac ako 20ročného výskumu v oblasti manažérskeho rozhodovania a je rozdelený na dve základné časti. Prvá sa venuje množstvu informácií, ktoré manažéri charakteristicky používajú pri rozhodovaní. Druhá časť má za cieľ zistiť, či sa manažéri sústredia na konkrétny postup v danom konaní, alebo len vytvárajú množstvo rôznych variantov.

DRUHY MANAŽÉRSKEHO ROZHODOVANIA

Všetci manažéri, bez ohľadu na to kde pôsobia, či už v štátnych alebo súkromných podnikoch, bez ohľadu na ich vzdelanie či národnosť musia vykonávať rozhodnutia. Manažér sa stáva riešiteľom daných problémov.

Herbert Simon[13] rozlišoval dva druhy rozhodovania:

1. Naprogramované (programovateľné) rozhodnutia - rieši problémy, s ktorými sme sa už stretli, rutinné úlohy, rozhodnutia ktoré robíme v každodennom živote. Majú stanovený postup riešenia. Keď sa rozhodnutia stávajú rutinnými, je ľahšie vytvoriť pre ne programy, ktoré zvyknú využívať pracovníci na nižších úrovniach.

2. Nenaprogramované rozhodnutia - riešia problémy, s ktorými sa manažér ešte nestretol a preto nevie ako postupovať. Problémy pri ktorých nie sú dopredu stanovené postupy na vyriešenie daného problému. Ide o rozhodovanie v novej problematike, doposiaľ neriešenej, pre ktorú nie je stanovený postup. Rozhodovanie vyžaduje veľkú mieru kreativity, je finančne náročné a môže mať strategický charakter.

Odporúčal, aby si každý manažér vytvoril čo najväčšiu škálu naprogramovaných rozhodnutí. Organizácia by mala všade kde je to možné, naprogramovať čo najvyšší počet rozhodnutí. Tradičné formy, metódy programovej tvorby rozhodnutí sú:

- zvyk, ktorý je založený na vedomostiach a skúsenostiach manažéra
- úradnícka rutina

---

[12] DRIVER, M., *The dynamic decision maker: Five decision styles for executive and business success*, Lincoln: Iuniverse Inc, 1999, ISBN 13 978-1583480052

[13] SIMON, H.A., *The New Science of Management Decision*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1977. 175 s. ISBN 0-13-616144-8.

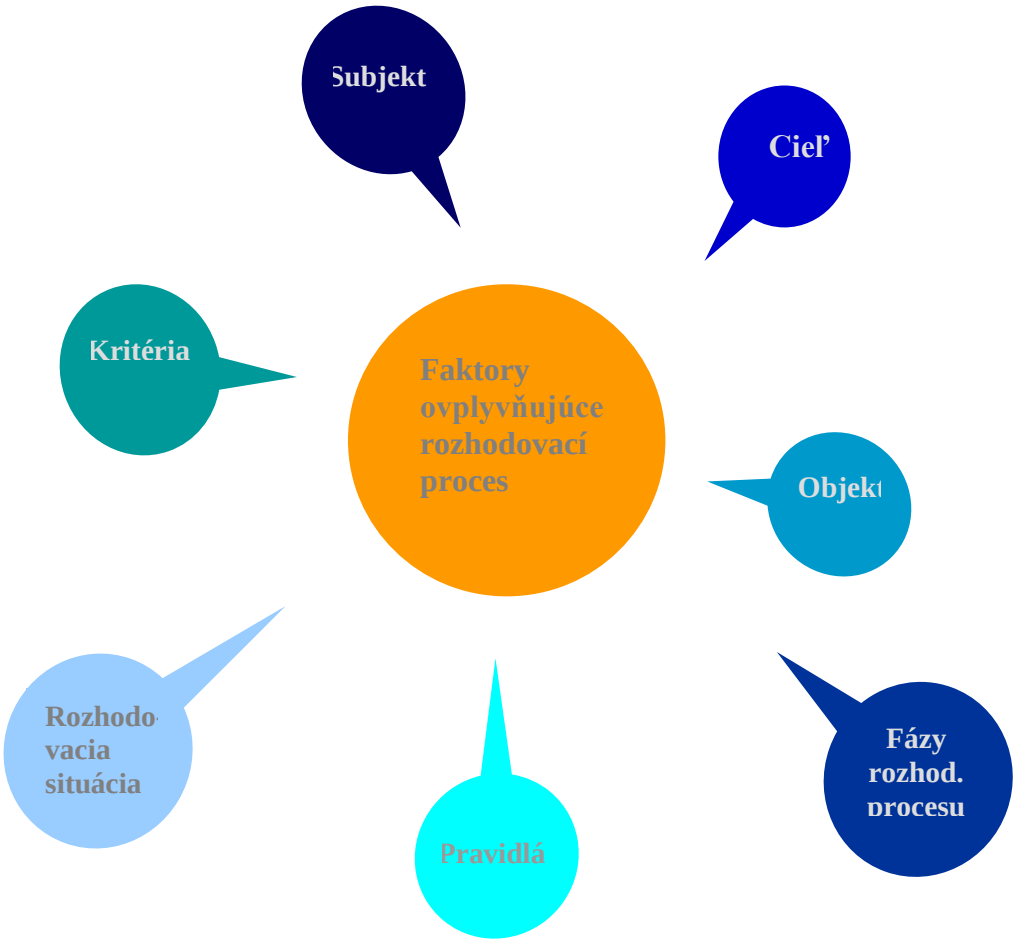
- štandardné operačné postupy
- dobre definované informačné kanály
- presne a jasne definované ciele podniku

Odporúčal využívať rôzne podporné metódy technickej analýzy a počítačovej simulácie, informačné technológie, rôzne iné systémy na podporu rozhodovania manažérov.

ZÁVER

Rozhodovanie predstavuje súbor psychických procesov, ktorých zmyslom je nájsť optimálny výsledok a vhodný spôsob konania v danej situácii. Proces rozhodovania je rôznou mierou ovplyvňovaný niekoľkými faktormi viď obr. č. 2., ktoré sú súčasne jeho podstatou.

Obr. č. 2



Rozhodovanie je jednou z najvýznamnejších aktivít, ktoré vykonávajú manažéri a preto býva často označované ako jadro manažmentu.

Ak má byť manažérske rozhodnutie efektívne a má sa ním dosiahnuť maximálny výsledok, je veľmi podstatné udržiavať rovnováhu medzi všetkými faktormi, ktoré naňho vplývajú. Treba dbať na to, kto má rozhodnutie realizovať, aké metódy pre rozhodnutie je vhodné použiť, jasne definovať cieľ a čo ním chceme dosiahnuť a aký štýl rozhodovania je vhodné použiť.

Tak isto treba prihliadať na to či je rozhodovateľ kompetentný z hľadiska potrebných vedomostí a schopnosti aplikovať poznatky pri riešení problému, či dokáže ovládať emócie.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. DRIVER, M., The dynamic decision maker: Five decision styles for executive and business success, Lincoln: Iuniverse Inc, 1999, ISBN 13 978-1583480052

2. DRUCKER, P.F. The Effective Executive: The Definitive Guide To Getting The Right Things Done. New York: Collins Business, 2006, ISBN 13-978-0060833459

3. FOTR, J., DĚDINA, J., HRUZOVÁ, H., Manažerské rozhodování. Praha: Ekopress, 2003, ISBN 886119203

4. HREBÍČKOVÁ, M., Rozhodovanie v riadení v hospodárskych organizáciách. Bratislava: Práca, 1986, str. 15

5. KANEHMAN, D., TVERSKY, A. Choises, Values and Frames. Cambridge: Cambridge University Press, 2000. 693s. ISBN-13:978-0521627498

6. KHATRI, N., The role of intuition in strategic decision making. Human relations. ISSN 0018-7267, 2000, Vol. 53, No. 1

7. LOOMES, G., SUDGEN, R.,Disappointment and dynamic consistency in choice under uncertainty. Review of Economic Studies. ISSN-1532-5946, 1986

8. MAYER, J.D., SALOVEY, P., Emotional Intelligence: Key Readings on the mayer and Salovey Model. New York: Dude Publishing, 2004. ISBN-13:978-1887943727

9. ORGAN, D.V., BATEMAN, T., Organizational Behavior, Homewood: Irwin, 1986, ISBN 0-256-03122-3

10. REMEŇOVÁ, K., (online) Štýl rozhodovania manažéra, cit. 2.11.2012, Dostupné na internete: <http://www.howdecide.com/news/styl-rozhodovania-manazera/>

11. SIMON, H.A., The New Science of Management Decision. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1977. 175 s. ISBN 0-13-616144-8.

12. ŠULEŘ, O., Zvládáte své manažerské role? Praha: Computer Press, 2002, ISBN 8072267027

CIEĽOVÉ NÁKLADY – ZVYŠOVANIE VÝKONNOSTI FIRMY

THE TARGET COSTING – PERFORMANCE OF COMPANY IMPROVEMENT

Pavol Serina[1]

KEY WORDS: target costs, costing calculation, target price, competitive advantages, performance of company, reduction of costs, market driven costing calculation, tear-down analysis, value analysis, just-in-time method

JEL Klasifikácia D24

ABSTRACT

The calculation of target costs presents new possibilities of using in management. The top managers focus on the costs saving in line of products, especially in design stage and in stage of development. This time period is determinig not only the facilities of products, but also all of costs which will be paid. The modern method of target costing is the tool used for managing the whole process. The adjusted calculation can be defined as the activity with goal to checkup all opportunities to reduce the cost in process of development and preparation of new product. We can see the apport of target costing as the possibility to manage the cost of development with strong interface among the facilities of product, costs, target price, customer and market. The cost savings affords opportunity to increase the profit and develope the enteprising in investment area. All factors insure reinforcement of competitive advantage of company.

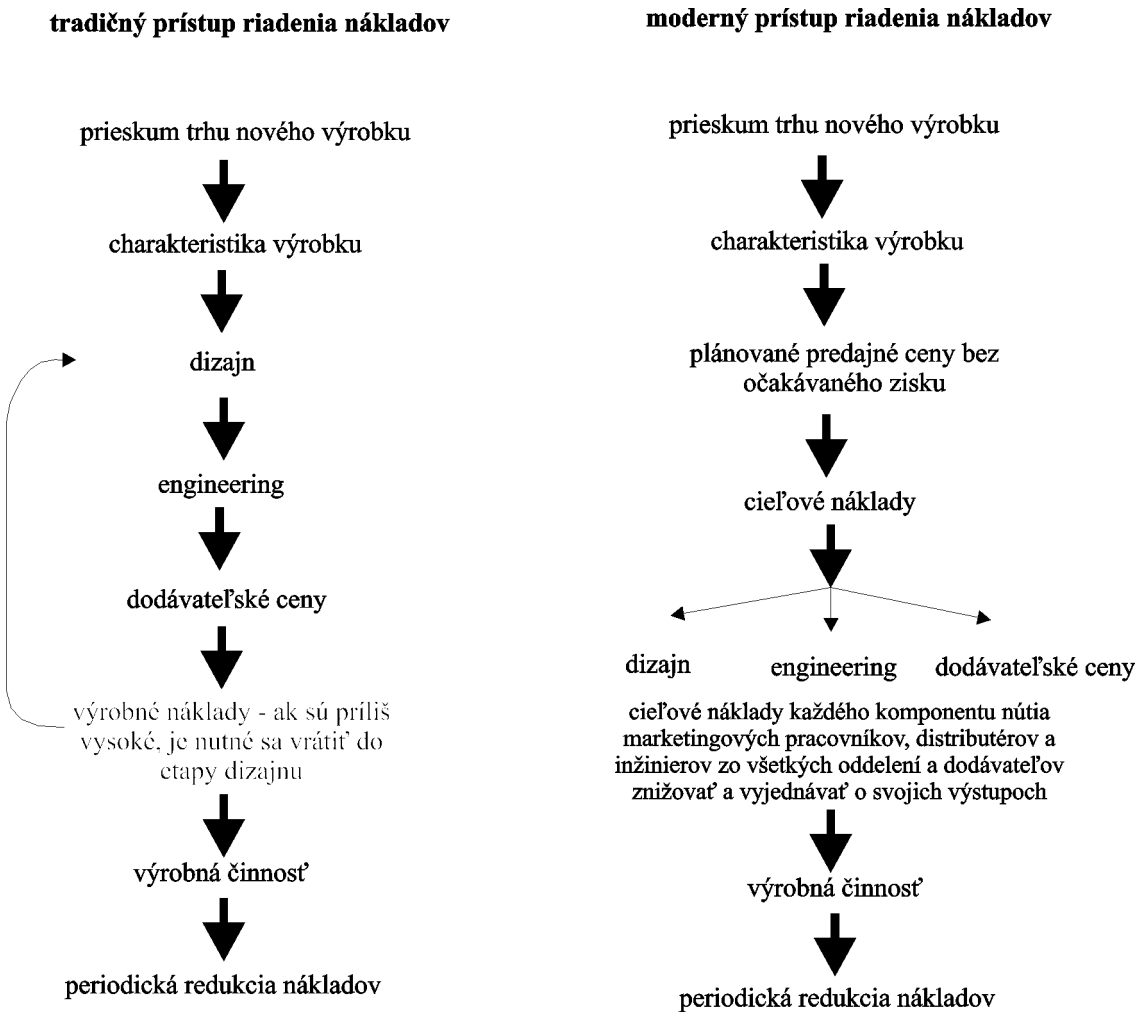
ÚVOD

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, či distribučné kanály. Doposiaľ používaný systém kalkulovania, t. j. alokácia nákladov vo vzťahu k uskutočňovaným výkonom absorpčná kalkulácia z dôvodu jednoduchého proporcionálneho rozvrhovania rastúceho podielu režijných nákladov deformuje pohľad na stanovenie skutočných nákladov na výkon, či výrobky a prestáva tak vyhovovať súčasným potrebám. 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 firiem. Nie je postačujúca obyčajná redukcia nákladov, namiesto toho náklady musia byť riadené strategicky. Mnoho autorov prízvukuje, že strategický význam nákladového manažmentu drasticky narastá v posledných rokoch z dôvodu intenzívnej konkurencie, napr. podľa Coopera a Slagmuldera , zákazníci na vysoko konkurenčných trhoch

[1] Ing. Pavol Serina, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového hospodárstva, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail: serina@euba.sk.

očakávajú že každá generácia produktov prezentuje pokrok. Tieto vylepšenia môžu zahŕňať: zlepšenie kvality, zlepšenie funkčnosti a redukciu ceny. Kvôli konkurencii medzi dobre situovanými konkurentmi narastá strategická dôležitosť nákladového manažmentu. Na konkurenčných trhoch, kde konkurenti sú technologicky rovnocenný, sa stáva rastúcim problémom udržať konkurenčnú výhodu. Tento fakt viedol Coopera prísť k názoru, že vo svete neudržateľnej konkurenčnej výhody firmy, ktoré zanedbávajú alebo zabúdajú na zníženie nákladov, nájdu svoje ziskové marže rapídne stlačené a ich existencia bude ohrozená. Teda všetky firmy musia riadiť náklady agresívne, aby prežili v dnešnom vysoko konkurenčnom trhu. Kato, Boer, Chow tvrdia, že úspešné japonské firmy sú všetky nákladovo uvedomelé a naviac presadzujú odlišné stratégie. To znamená, že úspešné japonské firmy sú nákladovými vodcami a produktovými diferenciátormy. Doyle tvrdí, že pre vysoko konkurenčné trhy, ktoré sú charakterizované krátením životného cyklu produktov, diverzifikáciou dopytu a zapálenou konkurenciou je manažment nákladov nepostrádateľným pri zavádzaní nových produktov uspokojujúcich zákaznícky dopyt s najnižšími nákladmi. Serina na základe svojich dlhoročných skúseností z vrcholového riadenia firiem na Slovensku tvrdí, že úspešná firma v trhovom prostredí môže byť len tá, ktorá využíva všetky prvky moderných nástrojov manažerstva nákladov, ktoré zabezpečia firme konkurenčnú výhodu.. Nástroje strategického nákladového manažmentu môžu byť použité individuálne na podporu špecifického cieľu alebo spoločne aby zabezpečili celkové potreby firmy. S prichádzajúcimi vonkajšími tlakmi na znižovanie a redukciu nákladov, zvyšovanie výnosov a uspokojenie zákazníka, stala sa 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. Niektorí autori, napríklad Kato, Boer a Chow, definujú cieľovú kalkuláciu nákladov ako činnosť, ktorej cieľom je preveriť všetky možnosti znižovania nákladov v rámci etapy výskumu, vývoja a prípravy vzorky alebo prototypu. Výsledkom tejto činnosti by mal byť návrh výrobku, ktorý spĺňa všetky požiadavky a očakávania zákazníkov a ktorého výrobné náklady a cena zaistia firme požadovaný zisk. Podľa Sparkersa, ak na japonskom trhu domáce a európske podniky zistia, že ich ponúkaná trhová cena výrobkov je vysoká, reakcie manažérov japonských a európskych podnikov sú rozdielne. Európsky podnik upraví predajnú cenu znížením vlastného príspevku na úhradu fixných nákladov a tvorby zisku (marže). Japonský podnik využije kalkuláciu cieľových nákladov a bude hľadať úspory v nákladoch, aby si udržal doterajší príspevok na úhradu fixných nákladov a tvorby zisku (maržu). Podľa Wothlyho, podniky podľa tradičného prístupu oveľa častejšie navrhnú produkt, potom kalkulujú náklady a finálne sa pokúsia zistiť, či sa produkt bude predávať. Ak sú náklady príliš vysoké, produkt sa vráti späť na návrhovú dosku na zmenu návrhu alebo ak nie je žiadny dodatočný čas, podniky siahnu po zrezaní a nájdení vyhovujúcejšieho zisku. Obrázok 1 ukazuje rozdiely medzi tradičným prístupom a moderným prístupom riadenia nákladov na nový výrobok. Fisher vysvetľuje, že v tradičnom prístupe sa činnosť nákladovej redukcie môže začať iba neskoro v procese vývoja produktu, naopak podniky používajúce metódu cieľových nákladov začínajú s nákladovou redukciou z konceptu fázy samotného generovania návrhov, dlho predtým, než prototyp produktu vôbec existuje. Preto Cooper nazýva cieľové náklady systémom pozitívnej spätnej väzby, zatiaľ čo tradičný systém je len spätno-väzbový systém. Brauch hovorí, že samotnou veľkou zmenou v podnikoch implementovaním cieľových nákladov je skončenie reportovaní, čo by produkty mohli stáť, ale namiesto toho reportovanie, čo produkty budú stáť, resp. aké sú prípustné náklady produktu? Táto preaktívna koncentrácia na budúce náklady produktu dovoľuje prevenciu nákladov lepšie než redukovanie ich potom, ako faktu.

Obr. 1 Tradičný a moderný prístup riadenia nákladov
Prameň: Vlastné spracovanie.



Podľa môjho názoru kalkulácia cieľových nákladov má zabezpečiť optimálne vynaloženie nákladov v predvýrobných etapách, t. j. výskumu, vývoja a testovacej vzorky u zákazníka tak, aby nový resp. inovovaný výrobok spĺňal požiadavky zákazníka po kvalitatívnej stránke a primeraná cena zabezpečila podniku očakávaný zisk.

ZVYŠOVANIE VÝKONNOSTI FIRMY POMOCOU CIEĽOVÝCH NÁKLADOV

Kalkulácie nákladov sa v minulosti primárne zameriavali na stanovenie nákladov procesov a riadenie výroby. Tento prístup bol prístupný podmienkam do prvej polovice minulého storočia, keď priemyselná produkcia bola primárne zameraná na produkciu investičných statkov a výrobkov náročných na spotrebu materiálu, práce a energií. Kalkulačný systém stále sledoval najmä konečné fázy výroby a predaja výrobkov a služieb. Tomu zodpovedala stavba kalkulačného systému a štruktúra vzorca, ktorý mal zlučujúci charakter, tzn. náklady + zisk = cena. Niekedy je tento prístup nazývaný ako progresívny prístup, v anglosaskom prostredí známy ako bottom-up. V minulosti existovali v kalkulačnom systéme zárodky opačného prístupu k tvorbe ceny a kalkulácii nákladov, tzn. prístupu zostavovania kalkulácie od ceny.

Predpoklady na využitie retrográdnych prístupov mali predovšetkým prepočtové kalkulácie, využívali ich však veľmi obmedzene. Je potrebné podotknúť, že prepočtové kalkulácie sa zostavujú v podniku pred samotným vykonaním transformačných procesov. Náklady stanovené takouto kalkuláciou sú vopred stanovené. Tradične sa prepočtové kalkulácie zostavujú na základe výrobných nákladov podobných výrobkov, normatívov a smerných hodnôt. Sú nástrojom riadenia najmä v predvýrobných etapách, od fázy výskumu a technického vývoja. Takto zostavené kalkulácie môžeme pomenovať ako kalkulácie reálnych nákladov, pretože cieľom takýchto kalkulácií je pomáhať pri rozhodovaní o výrobe nového výrobku na základe dopredu vyčíslených skutočných nákladov. Tento spôsob práce s nákladmi má charakter pasívneho znižovania nákladov. Novším prístupom sú prepočtové kalkulácie cieľových nákladov. Sú vybudované na retrográdnom prístupe, pričom dochádza k úplnej a neustálej redukcii nákladov. Prepočtové kalkulácie majú v súčasnosti pre riadenie nákladov strategický charakter a nezastupiteľné miesto v dlhodobom riadení nákladov podniku. Najlepšie rozviedli prepočtové kalkulácie cieľových nákladov japonské podniky. V anglickom prostredí poznáme túto kalkuláciu pod názvom Target Costing. Náklady na výrobok sú ovplyvňované predovšetkým vlastnosťami a spôsobom výroby. Tieto aspekty sú výsledkom výskumu, vývoja a prípravy výroby výrobkov. O väčšine nákladov na výrobok sa rozhoduje už v predvýrobných etapách, kedy sa stanovuje technologický postup a vlastnosti výrobku. Prakticky je dokázané, že 80 až 90 % nákladov súvisiacich s výkonmi je výsledkom rozhodnutia vykonaného v predvýrobných etapách.V popredí už nestojí otázka Aké budú náklady produktu?, ale Aké sú prípustné náklady produktu?, resp. Čo môže výrobok stáť? a nie Čo bude výrobok stáť? Preto nemôžeme začínať s plánovaním nákladov resp. kalkuláciou nákladov až vo fáze výroby, ale už v začiatočných fázach vzniku výrobku. K tomu prislúcha metóda kalkulácie cieľových nákladov. Táto metóda kalkulovania nákladov nastupuje už v štádiu vývoja výrobku a tým môže ešte podstatne spoluvytvárať budúci priebeh procesov. Metóda kalkulovania cieľových nákladov bola zárodkom, pomocou ktorej sa dostala do riadenia nákladov orientácia na trh a zákazníka. Niektorí autori, napríklad Kato, Boer, Chow definuje cieľovú kalkuláciu nákladov ako činnosť, ktorej cieľom je preveriť všetky možnosti znižovania nákladov v rámci etapy výskumu, vývoja a prípravy vzorky alebo prototypu. Výsledkom tejto činnosti by mal byť návrh výrobku, ktorý spĺňa všetky požiadavky a očakávania zákazníkov a ktorého výrobné náklady a cena zaistia firme požadovaný zisk. Podľa Sparkersa, ak na japonskom trhu domáce a európske podniky zistia, že ich ponúkaná trhová cena výrobkov je vysoká, reakcie manažérov japonských a európskych podnikov sú rozdielne. Európsky podnik upraví predajnú cenu znížením vlastného príspevku na úhradu fixných nákladov a tvorby zisku. Japonský podnik využije kalkuláciu cieľových nákladov a bude hľadať úspory v nákladoch, aby si udržal doterajší príspevok na úhradu fixných nákladov a tvorby zisku. Podľa Langa, podniky podľa tradičného prístupu oveľa častejšie navrhnú produkt, potom kalkulujú náklady a finálne sa pokúsia zistiť, či sa produkt bude predávať. Ak sú náklady príliš vysoké, produkt sa vráti späť na návrhovú dosku na zmenu návrhu alebo ak nie je žiadny dodatočný čas, podniky siahnu po zrezaní a nájdení vyhovujúcejšieho zisku. Vollmuth vysvetľuje, že v tradičnom prístupe sa činnosť nákladovej redukcie môže začať iba neskoro v procese vývoja produktu, naopak podniky používajúce metódu cieľových nákladov začínajú s nákladovou redukciou z konceptu fázy samotného generovania návrhov, dlho predtým, než prototyp produktu vôbec existuje. Preto Cooper nazýva cieľové náklady systémom pozitívnej spätnej väzby, zatiaľ čo tradičný systém je len spätno-väzbový systém. Serina na základe dlhoročných skúsenosti z vrcholového riadenia firiem definuje, že kalkulácia cieľových nákladov má zabezpečiť optimálne vynaloženie nákladov v predvýrobných etapách, t. j. výskumu, vývoja a testovacej vzorky u zákazníka tak, aby nový resp. inovovaný výrobok spĺňal požiadavky a spokojnosť zákazníka po kvalitatívnej stránke a primeraná cena zabezpečila firme očakávaný zisk.

Podstatu metódy cieľových nákladov môžeme vyjadriť v nasledujúcich bodoch:

- Metóda cieľových nákladov zaujíma v súčasnej dobe moderný nástroj riadenia nákladov. Základné rozdiely tradičnej metódy riadenia nákladov, t. j. metódy kalkulácie úplných nákladov a modernej metódy riadenia nákladov pomocou cieľových nákladov, t. j. metódy kalkulácie neúplných nákladov, sú takéto:
  - Tradičná metóda riadenia nákladov, t. j. kalkulácia úplných nákladov:
    - náklady – sú určené vnútorne, nízky vplyv vonkajšieho prostredia,
    - cena – je stanovená vnútorne, nie je trhovo orientovaná, malý vplyv vonkajšieho prostredia,
    - zisk – stanovený ako cieľová premenná.
  - Moderná metóda riadenia cieľových nákladov, t. j. kalkulácia neúplných nákladov:
    - náklady – sú to cieľové náklady, ako cieľová premenná (oddelene sledované fixné náklady a variabilné náklady), pružné, trhovo orientované, odvodené z trhových podmienok, resp. trhom prípustné náklady,
    - cena – vychádza z podmienok trhu, trhovo orientovaná, ktorú je zákazník ochotný akceptovať,
    - zisk – stanovený na základe rozdielu medzi cieľovými nákladmi a trhovo orientovanou cenou.
- Metóda cieľových nákladov je nástroj riadenia nákladov, ktorý sa orientuje na ovplyvňovanie nákladov v predvýrobných etapách a snaží sa o dosiahnutie čo najnižších budúcich výrobkových nákladov.

- Metóda cieľových nákladov kladie dôraz na komunikáciu medzi jednotlivými profesiami pri príprave nového výrobku. Do komunikácie môžu byť prizvaní aj dodávatelia najdôležitejších komponentov do nového výrobku.

- Metóda cieľových nákladov je orientovaná na zákazníka. Na prvom mieste stojí spokojnosť zákazníka s kvalitou výrobku a ním akceptovateľná cena, z ktorej sa odvodzujú náklady.

- Metóda cieľových nákladov ponúka firmám na dosiahnutie svojich nákladových cieľov tri hlavné páky: 1. páka – Zjednodušiť a zefektívniť prevádzkové postupy, zaviesť inováciu v oblasti nákladov počnúc výrobnými, končiac distribučnými nákladmi. Je možné vstupy výrobkov či služby nahradiť netradičnými alebo lacnejšími? Bude možné tieto činnosti hodnotového reťazca, s ktorými sú spojené vysoké náklady a ktoré pridávajú len nepatrnú hodnotu, zásadne odbúrať, obmeniť alebo preniesť na externých dodávateľov? Môže sa fyzické prostredie výrobku alebo služby zmeniť a preniesť sa z miest, v ktorých sú nehnuteľnosti najdrahšie, do najlacnejších? 2. páka: Nadviazať partnerstvá. V snahe uviesť na trh nový výrobok alebo novú službu sa mnoho podnikov úplne chybne snaží zabezpečiť všetky činnosti súvisiace s výrobou a distribúciou výlučne len vlastnými silami. Niekedy je to tak preto, že svoj produkt vnímajú ako platformu rozvoja novej spôsobilosti. Inokedy spočíva príčina jednoducho v tom, že nevezmú do úvahy iné možnosti. 3. páka: Zmeniť princíp cenovej tvorby v odvetví. Napríklad nahrané videokazety sa začali

predávať za podstatne nižšie ceny, ale predaj sa nehýbal. Firma tento problém obišla tak, že zmenila model tvorby ceny a od predaja prešla k požičiavaniu.

- Metóda cieľových nákladov predstavuje strategický nákladový manažérsky proces a zahŕňa šesť kľúčových princípov, ktoré zabezpečujú koncepčnú základňu a reprezentujú spôsob myslenia o nákladovom manažmente, ktorý je dosť odlišný od tradičných prístupov k manažmentu nákladov. Šesť kľúčových princípov metódy cieľových nákladov obsahuje nasledujúce znaky:
  - Prvým princípom – sú cenou vedené kalkulácie. Trhové ceny sú používané na determinovanie prípustných alebo cieľových nákladov. Cieľové náklady sú kalkulované použitím formuly podobnej tejto: Trhová cena – profit = cieľové náklady.

  - Druhým princípom – je zákaznícke zameranie. V cieľových nákladoch zákaznícke požiadavky na kvalitu, náklady a čas sú súčasne zahrnuté v produkte a procese rozhodovania a vedenia nákladových analýz. Hodnota pre zákazníka akejkoľvek funkčnosti alebo znaku zabudovaná do produktu musí byť väčšia než náklady zabezpečujúce tieto znaky a funkcie. Cieľové náklady sú trhovo riadená technika. Prístup cieľových nákladov považuje návrh produktu a procesov za kľúč k manažmentu nákladov.

  - Tretím princípom – je zameranie na návrh. Existuje mnoho implikácií tejto orientácie, napríklad prístup cieľových nákladov riadi náklady predtým, než skutočne nastanú, hlavná časť nákladov je schválená a zostavená v produkčnom návrhu a vývojovej fáze, zatiaľ čo sa ako také prejavia až vo fáze produkcie. Toto je dôvod, prečo sa procesy cieľových nákladov zameriavajú na návrh. Ich aplikácia sa teda začína už vo fáze návrhu produktu, pričom svoj vplyv zameriavajú na budúce náklady produktu. Prístup cieľových nákladov podporuje všetky participatívne činnosti a funkcie podniku, preskúmanie návrhov, produkčné alebo technické zmeny, to všetko sa robí predtým, než produkt ide do produkcie (výroby). Uvedené činnosti sa realizujú pred odovzdaním produktu do výroby, čím sa môžu redukovať náklady a zabezpečiť včasnosť dodávok na trh a to eliminovaním drahých, čas berúcich a čas spotrebúvajúcich zmien potrebných neskôr. Finálne cieľové náklady podporuje súčasne engineering produktov a procesov viac ako sekvenčné inžinierstvo. Toto redukuje vývojový čas a náklady a dovoľuje, aby boli problémy riešené v procese skôr.

  - Štvrtým princípom – je multifunkčná zainteresovanosť. Používa multifunkčné tímy, s členmi reprezentujúcimi návrh a produkčné inžinierstvo, nákup, produkciu, nákladové účtovníctvo, predaj, marketing a služby zákazníkom. Tieto tímy tiež zahŕňajú vonkajších participantov, ako sú dodávatelia, zákazníci, díleri, distribútori a obstarávatelia služieb. Ak sú tímy zostavené správne, výsledkom môžu byť nové a modifikované produkty, ktoré sú vyvinuté a vyprodukované rýchlo, uspokojujú trh a dosahujú želané zisky.

  - Piatym princípom – je zaangažovanosť hodnotového reťazca. Relevantne očakávané náklady zahŕňajú všetky náklady, čo môžu byť identifikované naprieč hodnotového reťazca. Tieto náklady ovplyvňujú rôzne funkcie produktu, pričom súčasne pridávajú hodnotu v procese zabezpečenia produktu a služieb zákazníkovi. Cieľové náklady tak pozerajú na celkovú sumu nákladov pre aktívne vo fáze

návrhu. To je dôvod, prečo sú multifunkčné tímy zložené z reprezentatívnych členov všetkých častí hodnotového reťazca základom procesu cieľových nákladov od samého začiatku. Vznik spolupráce medzi členmi hodnotového reťazca rozširuje proces nákladovej redukcie pozdĺž hodnotového reťazca a rozširuje proces nákladovej redukcie za hranice podniku, čím dochádza k vytvoreniu tzv. rozšíreného podniku (Extendet Enterprise).

- Šiestym princípom – je orientácia na životný cyklus. Cieľové náklady znamenajú pochopenie životného cyklu výrobku, pochopenie, že „všetky náklady vlastnenia produktu počas jeho životnosti ako nákupná cena, operačné náklady, náklady údržby a opravy a dispozičné náklady“ sú zaznamenané a zvážené. To znamená, že podnik zváži svoje vlastné náklady, ako aj tzv. zákaznícke po nákupné náklady použitia a finálnu dispozíciu s produktom. Minimalizovanie celkových nákladov z pohľadu zákazníka zabezpečuje konkurenčnú výhodu. Produkčný odpad a recyklácia majú pre zákazníka rastúci nákladový zmysel.

MODEL METÓDY CIEĽOVÝCH NÁKLADOV

Podniková prax a odborná literatúra poznajú postup stanovenia kalkulácie cieľových nákladov, ktorý vyplýva z vyššie položených otázok, t.j. , čo môže výrobok stáť?“ a „ako je možné daný stav dosiahnuť.“ Základnou myšlienkou metódy je stanovenie cieľovej kalkulácie nákladov. Trhom prípustné náklady sa stanovia odčítaním cieľového zisku od dosiahnuteľnej cieľovej predajnej ceny. Prípustné náklady sa porovnajú s prognózovanými štandardným nákladmi. Výsledný rozdiel ukazuje na nevyhnutné zníženie nákladov vo fáze vývoja výrobku. Etapy základného modelu kalkulácie cieľových nákladov si stručne popíšeme:

- Výskum trhu – hlavnou úlohou kalkulovania podľa cieľových nákladov je dosiahnuť, aby každý výrobok bol schopný dosiahnuť takú ziskovosť, ktorou prispeje k celkovej ziskovosti podniku na úrovni stanovenej vedením podniku. Podnik musí vykonať výskum trhu a pripraviť analýzu situácie na trhu a analýzu ziskovosti, potom analýzu prognózy predaja. Vytvorí sa dlhodobý plán predaja a ziskovosti. Tento plán sa testuje z pohľadu reálnosti jeho uskutočnenia a jeho kvality.

- Určenie vlastností výrobku a výrobkových radov – túto etapu využívajú podniky, ktoré vyrábajú viac výrobkov, ktoré svojimi znakmi a vlastnosťami môžeme zaradiť do jedného alebo viacerých produktových radov. Podnik, ktorý vyrába len niekoľko výrazne odlišných výrobkov, nemusí túto etapu vykonávať. V tejto časti kalkulovania podniky vykonávajú sériu troch činností. V prvom rade analyzujú každý výrobok samostatne. Cieľom je preukázať schopnosť výrobku vyprodukovať dostatočný zisk. Zároveň nasleduje analýza funkcií a kvalitatívnych parametrov výrobku v porovnaní s adekvátnosťou vynaložených nákladov. Nasleduje analýza produktových radov z pohľadu nákladov a výnosov, ktorou sa hodnotí schopnosť každého produktu prispieť k ziskovosti celej produktovej línie. Jedinou výnimkou sú výrobky, ktoré sú pre podnik strategické z pohľadu podnikového imidžu alebo perspektívy niektorých segmentov trhu.

- Určenie cieľovej predajnej ceny výrobku – je najdôležitejšou etapou celého procesu kalkulovania podľa cieľových nákladov. Podniky, ktoré využívajú tento proces venujú práve stanoveniu ceny najvyššiu prioritu, pričom zámerom je odhadnúť ceny presne na takej úrovni, aká bude zodpovedať realite. Postup stanovenia ceny spočíva v stanovení jednej ceny pre

každý výrobok zvlášť. Tento postup zahŕňa určenie priemernej predajnej ceny v prípade, keď podnik využíva geograficky orientované ceny alebo iný diferenciačný prístup k cenám. Zároveň zahŕňa zohľadnenie životného cyklu výrobku v prípade, ak sa očakáva zmena predajnej ceny počas životného cyklu výrobku. Takisto podniky myslia na podmienky, ktoré budú pri príchode výrobku na trh. V strede procesu stanovenia ceny je vnímanie hodnoty výrobku, jeho vlastností, funkcií, kvality a vnímanie tohto výrobku v porovnaní s konkurenčnými výrobkami. Dôležitú úlohu hrá aj miera inovácií výrobku, tzn. či ide o úplne nový výrobok, výrobok úplne zmodernizovaný alebo len čiastočne zmodernizovaný.

- Určenie cieľového zisku – je ďalšou etapou pri stanovení cieľových nákladov pričom využíva dve základné pravidlá. Najskôr sa stanovuje zisk a ziskovosť výrobkov podľa realistických scenárov. Zároveň dochádza k prispôsobeniu ziskovosti nákladom životného cyklu výrobku. Cieľ tohto prispôsobenia je dosiahnuť, aby ziskovosť výrobku počas životného cyklu bola adekvátna trhovým podmienkam. Toto pravidlo sa používa v prípade, ak sa očakáva, že predajné ceny a náklady sa budú pohybovať výrazne počas životného cyklu a vtedy, keď výrobok vyžaduje vysoké náklady na uvedenie na trh alebo v prípade ukončenia jeho výroby.

- Určenie cieľových nákladov – t. j. nákladom, ktoré určuje vrcholový manažment, aby podnik bol schopný vyrábať so stanovenou mierou ziskovosti pri stanovenej cieľovej predajnej cene. Cieľové náklady predstavujú základný cieľ. Zároveň podávajú informáciu pre všetkých, ktorí sa zúčastňujú procesu kalkulovania podľa cieľových nákladov. Umožňujú ukázať, aký veľký cieľ zníženia nákladov môžu zainteresovaní členovia očakávať a ktorý budú musieť dosiahnuť. Cieľové náklady zároveň odzrkadľujú aj trhový dopyt a mieru ziskovosti, ktorá je podľa vrcholového manažmentu očakávaná. V ďalšej etape sa stanovujú cieľové náklady každej súčiastky a komponentov. Cieľom je určiť cieľové náklady súčiastok výrobku, ktoré budú dosiahnuteľné. Určenie cieľových nákladov umožní vytvoriť tlak na dizajnérov a technologických inžinierov výrobku, aby našli možnosti zníženia výrobných nákladov výrobku. V praxi nie je vždy možné dosiahnuť úroveň cieľových nákladov a zároveň uspokojiť zákazníkov, preto je cieľom tohto kalkulovania prepočítať cieľové náklady tak, aby bolo možné ich dosiahnuť.

- Stanovenie bežných nákladov súčiastok – ktoré sa počítajú pomocou kalkulačnej metódy štandardných nákladov, pričom sa zohľadňujú tie cenové hladiny, spotreba práce, technologické postupy, ktoré sú platné v čase stanovenia bežných a cieľových nákladov. Cieľom je určiť bežné náklady, ktoré predstavujú náklady, ktoré podnik určí bez využívania kalkulácie podľa cieľových nákladov. Náklady súčiastok sa určujú už vo fáze vývoja výrobku, keď súčiastky a komponenty môžu byť identifikované. Tieto súčiastky a náklady na ne určujú členovia tímu, ktorý majú na starosti určenie hlavných funkcií výrobku.

- Nástroje aktívnej redukcie nákladov – porovnaním bežných a cieľových nákladov podnik spozná ciele znižovania nákladov. V tejto etape sa intenzívne využívajú vhodné nástroje, medzi ktoré zaraďujeme:

  - DFMA (Design for Manufacturing and Assembly) – táto metóda zahŕňa konštrukciu a návrh výrobku nielen s ohľadom na montáž, ale s ohľadom na celý výrobný proces. Až osemdesiat percent nákladov na novú súčiastku sa definuje v predvýrobných etapách, kde sa určuje materiál a výrobný proces. Redukcia nákladov po ukončení predvýrobných etáp je drahá a možnosti optimalizácie sú už obmedzené. Táto metóda tiež umožňuje analyzovať alternatívne koncepty výroby a montáže a hľadať nové inovačné

riešenia. Zameriava sa aj na hľadaniu najlepších praktík, benchmarkingu a analýze konkurencie.

- QFD (Quality Function Deployment) – táto metóda nachádza uplatnenie vo všetkých etapách procesu tvorby výrobku (vývoj, konštrukcia, technologická príprava výroby), je to nástroj zdokonaľovania výrobku a podnikových procesov s ohľadom na požiadavky zákazníkov, ale je to zároveň aj metóda pre lepšiu komunikáciu a prenos informácií medzi jednotlivými etapami projektovania výrobku a výroby. QFD sa zameriava na dôkladnú analýzu potrieb zákazníka, ktoré môže ďalej rozvíjať od vývoja, cez konštrukciu, výrobu až po servis. Je to zároveň aj nákladovo orientovaná preventívna metóda, ktorá umožňuje eliminovať počiatočné náklady na nekvalitu a oneskorenie dodávok. Metóda sa ďalej zaoberá skôr generovaním možností ako vlastným riešením problémov. Zameriava sa na najdôležitejšie kvalitatívne charakteristiky, ktoré musia byť vylepšené a poskytuje postup na definovanie úloh pre zvýšenie konkurenčnej schopnosti výrobku. Táto metóda je pomerne náročná na čas a dobrú spoluprácu tímu, ale skúsenosti ukazujú, že môže až o 30-50% redukovať potrebu následných konštrukčných zmien, skrátiť cyklus projektovania a prípravy výroby nového výrobku a redukovať počiatočné náklady.

- VE (Value engineering) – predstavuje systematický prístup k hodnoteniu výrobku, ktorý umožňuje stanoviť alternatívy, ktoré môžu zlepšiť hodnotu výrobku , ktorá je definovaná ako pomer jeho vlastností a nákladov.

- JIT (just In Time) – táto metóda sa orientuje na trvalé a dlhodobé znižovanie nákladov, najmä na skracovanie jednotlivých procesov obmedzovaním neproduktívnych činností a hľadaním potenciálnych úspor nákladov.

VYUŽITIE METÓDY CIEĽOVÝCH NÁKLADOV PRI ZNIŽOVANÍ NÁKLADOV

V praxi existuje veľa možností, ako v rámci prípravy výrobku môže firma znížiť náklady. Niektoré firmy zahrňujú do procesu vývoja nového výrobku aj svojich dodávateľov ako aktívnych členov. Títo sa podieľajú svojimi znalosťami o dodávaných materiálov na možnostiach znižovania nákladov. Odmenou sú dlhodobé kontrakty, prípadne i podiely na výnosoch z dosahovaných úspor nákladov.
Znižovanie nákladov v predvýrobných etapách je možné rozdeliť do dvoch skupín:

- postupy, ktoré vychádzajú z analýzy výkonu samotného, jeho vlastností, funkcie a nákladov na ich vynaloženie; sem patria metódy napríklad stavebnicovej analýzy (tear-down analysis) alebo hodnotovej analýzy (value analysis),

- postupy, ktoré sa orientujú na analýzu činností a procesov vo firme a hľadajú úspory v zlepšení ich priebehu; sem patria metódy kalkulácie zamerané na aktivity, t. j. metóda ABC (activity based costing) alebo metóda JIT (just-in-time).

Stavebnicová analýza využíva rozbor konkurenčného výrobku k nájdeniu možností zníženia nákladov. Konkurenčný výrobok sa rozoberá časť po časti a zisťuje sa rozdiel v konštrukcii a prípadne v technológii. Analýza by mala ukázať relatívne výhody a nevýhody medzi vlastným a konkurenčným výrobkom.

Hodnotová analýza nadväzuje na analýzu hodnotového reťazca. Predstavuje systematický prístup k hodnoteniu vlastností výrobkov, ktorý umožňuje stanoviť alternatívy, čím môžu zlepšiť hodnotu výrobku definovanou ako pomer jeho úžitkových vlastností a nákladov. Tento pomer môžeme zvýšiť dvoma spôsobmi: po prvé zachovaním vlastností a znížením nákladov a za druhé udržaním doterajšej výšky nákladov a zlepšením vlastnosti. Hodnotová analýza dosahuje cieľové náklady dvoma spôsobmi:

- identifikáciou zlepšenia, ktorá znižuje náklady a neobmedzuje funkčnosť,

- eliminációu nepotrebných funkcií, ktoré zvyšujú náklady.

Metóda kalkulácie zameranej na čiastkové aktivity (Activity Based Costing – ABC) sa orientuje na sledovanie nákladov vo vzťahu k jednotlivým aktivitám. Podľa Tótha[2]: „Metóda ABC vyjadruje príčinný vzťah medzi vznikom výkonov, nákladov a činnosťami, ktoré spotrebúvajú podnikové zdroje“. Informácie o nákladoch a rozsahu jednotlivých aktivít sa ďalej využívajú pri alokácií nákladov k jednotlivým výkonom.

Metóda just-in-time (JIT) sa orientuje na trvalé a dlhodobé znižovanie nákladov zvlášť na skracovanie jednotlivých procesov, obmedzovaním neproduktívnych činností a hľadaním potenciálnych úspor nákladov. Vo vysoko konkurenčnom prostredí nemôže firma preferovať jeden faktor, napríklad minimalizáciu zásob, ale musí riadiť hospodárnosť a efektívnosť ako celok, Súčasné poňatie just-in-time sa charakterizuje ako ucelený systém riadenia, ktorý si kladie za cieľ:

- obmedzovať aktivity, ktoré nezvyšujú hodnotu výrobku a služieb,
- zvyšovať efektívnosť a produktivitu,
- znižovať celkové náklady.

Stavebnicová analýza a hodnotová analýza sa opierajú skôr o konštrukčnú a technologickú stránku produktu, reengineering sa orientuje na procesnú stránku, technológiu a organizáciu výroby. Reengineering je činnosť spočívajúca v zmene plánovanej alebo existujúcej technológie, ktorá vedie ku zníženiu nákladov a zlepšeniu kvality výrobkov. Zvlášť hodnotová analýza a reengineering veľmi úzko súvisia s procesným riadením a metódou just-in-time. Opierajú sa predovšetkým o vzťah činností, ich nákladov a ich hodnotenie zákazníkov a následnou snahou o eliminovanie nepotrebných činností.

Metóda cieľových nákladov pri implementácii do praxe vo firme postupuje nasledovnými krokmi:

- náklady budúcich produktov sú odvodzované od výnosov prognózovaných marketingom,
- cieľové náklady vzniknú odpočítaním plánovaného zisku od čistého výnosu zohľadnením rizikovej prirážky,
- celkové náklady produktu sú v pomere zákazníckych hodnôt priradené jednotlivým komponentom,
- náklady rozdelené na komponenty tvoria cieľové zadania pre odborné útvary (v reťazci tvorby hodnôt),
- náklady na vývoj, výrobu, nákup, odbyt,

[2] Tóth, M.: *Kalkulácia nákladov podľa čiastkových činností. (Metóda Activity Based Costing).* Monografia. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2004. s. 24. ISBN 80-225-1909-X.

- analýzou odchýlok cieľových nákladov a štandardných nákladov, resp. aktuálnych nákladov je pomocou benchmarkingu identifikovaný optimalizačný potenciál na úrovni jednotlivých komponentov.

Firmy sa odlišujú v ich vnímaní na to, ako používať metódu cieľových nákladov v praxi, a to, ako spätná väzba vplýva na princípy alebo charakteristiky cieľových nákladov ako strategického inštrumentu. Mnohé firmy lipnú na dodržiavaní jedného alebo viac princípov, znakov alebo krokov cieľových nákladov a chybne sa domnieva, že si adoptovali celý proces. To je chyba. Úspešný prístup k cieľovým nákladom znamená byť verný všetkým intelektuálnym a partikulárnym princípom, ako aj znakom a krokom metódy cieľových nákladov. Prínos metódy cieľových nákladov môžeme jednoznačne spozorovať v zmene postupov od zákazníka k vlastnej výrobe a ďalej k posunom riadenia nákladov do predvýrobných fáz. Konečným efektom metódy cieľových nákladov popri cieľovej cene má byť zvýšenie kvality výrobku, zlepšenie servisu, skrátenie výskumu a vývoja, racionalizácia výroby, minimalizácia zásob a pod. Toto všetko má za následok nielen dosiahnutie požadovanej úrovne nákladov, ale aj ich sústavné znižovanie. Ako jeden z ďalších prínosov metódy cieľových nákladov sa uvádza posilnenie spolupráce medzi jednotlivými profesiami a útvarmi v podniku. Tím, ktorý sa podieľa na príprave výrobkov a dodržaní cieľovej kalkulácie, by mal zahrnovať pracovníkov konštrukcie, technológie, zásobovania, výroby, marketingu, plánu a controllingu, ako aj ďalších v závislosti od charakteru výrobku. Cieľom spolupráce jednotlivých profesií je navrhnúť výrobok, ktorý má všetky vlastnosti a funkcie požadované zákazníkom pri nákladoch, ktoré zaistia požadovaný zisk. Príprava nového výrobku je tímová práca a jednotliví členovia nemôžu presadzovať svoje individuálne záujmy, ktoré obmedzujú všetkých ostatných členov. Napríklad konštruktéri nemôžu trvať na konštrukčných črtách výrobku, ktoré nezvýšia hodnotu výrobku v očiach zákazníka, a zároveň zvýšia náklady, pretože racionálny zákazník neplatí za funkcie, ktoré nezvyšujú hodnotu výrobku. V priebehu vývoja výrobku sa musia obmedziť funkcie a vlastnosti, ktoré nezvyšujú hodnotu a neprinášajú ani prírastok trhovej ceny. Profesijnou spoluprácou pri výskume a vývoji by malo prísť ku skráteniu a urýchleniu prípravy výrobku, a tým i k zníženiu nákladov. Zabudnúť nemôžeme ani na prehľadnosť a zodpovednosť za etapu vývoja. Každý z prípravného tímu má určenú úlohu pri znižovaní nákladov, ktorú by mal splniť, aby sa dosiahlo splnenie úlohy celého tímu. Tento prístup umožňuje určiť individuálnu zodpovednosť účastníkov za splnenie úlohy.

PRÍNOSY METÓDY CIEĽOVÝCH NÁKLADOV

Posun moderných prístupov v riadení nákladov pomocou metódy cieľových nákladov oproti tradičným metódam riadenia nákladov nastáva predovšetkým:

- v orientácii na zákazníka – vlastnosti výrobku, spôsob výroby a následne i náklady sú v pomere vo vzťahu k cene a k požiadavkám zákazníka,

- v sústredení sa na znižovanie nákladov v predvýrobných fázach, výskumu a vývoja, konštrukčnej a technologickej prípravy nového výrobku,

- v posilnení spolupráce medzi jednotlivými profesiami a útvarmi v podniku, ide o tímovú prácu,

- v rozhodnutiach, v ktorých sa rozlišuje ekonomické a finančné chápanie

nákladov, tzv. oportunitné náklady,

- v určovaní cieľových nákladov alebo prípustných nákladov pre subdodávateľov jednotlivých komponentov, t. j. výber najvhodnejšieho variantu nákupnej politiky,

- vo vypracovávaní variantných riešení kalkulácií, ktorými modeluje výrobné, technické, obchodné a strategické podmienky, pokiaľ nedospeje k zabezpečeniu prípustných nákladov na vyvíjaný výrobok, ktorý bude vyrábaný.

Prínos metódy cieľových nákladov môžeme jednoznačne spozorovať v zmene postupov od zákazníka k vlastnej výrobe a ďalej k posunom riadenia nákladov do predvýrobných fáz. Konečným efektom metódy cieľových nákladov popri cieľovej cene má byť zvýšenie kvality výrobku, zlepšenie servisu, skrátenie výskumu a vývoja, racionalizácia výroby, minimalizácia zásob a pod. Toto všetko má za následok nielen dosiahnutie požadovanej úrovne nákladov, ale aj ich sústavné znižovanie. Kalkulácia cieľových nákladov sa vykonáva strategicky ex ante, a nie ako obvykle korigujúce metódy ex post. Splnením cieľových nákladov sa proces v riadení výrobkových nákladov nekončí, ale mal by pokračovať hľadaním ďalších zlepšovaní a ďalších úspor v nákladoch. V Japonsku sa na tento spôsob znižovania nákladov používa pojem metóda kalkulácie kaizen (Kaizen Costing). Ako jeden z ďalších prínosov kalkulácie cieľových nákladov sa uvádza posilnenie spolupráce medzi jednotlivými profesiami a útvarmi v podniku. Tím, ktorý sa podieľa na príprave výrobkov a dodržaní cieľovej kalkulácie, by mal zahrnovať pracovníkov konštrukcie, technológie, zásobovania, výroby, marketingu, plánu a controllingu, ako aj ďalších v závislosti od charakteru výrobku. Cieľom spolupráce jednotlivých profesií je navrhnúť výrobok, ktorý má všetky vlastnosti a funkcie požadované zákazníkom pri nákladoch, ktoré zaistia požadovaný zisk. Príprava nového výrobku je tímová práca a jednotliví členovia nemôžu presadzovať svoje individuálne záujmy, ktoré obmedzujú všetkých ostatných členov. Napríklad konštruktéri nemôžu trvať na konštrukčných črtách výrobku, ktoré nezvýšia hodnotu výrobku v očiach zákazníka, a zároveň zvýšia náklady, pretože racionálny zákazník neplatí za funkcie, ktoré nezvyšujú hodnotu výrobku. V priebehu vývoja výrobku sa musia obmedziť funkcie a vlastnosti, ktoré nezvyšujú hodnotu a neprinášajú ani prírastok trhovej ceny. Profesijnou spoluprácou pri výskume a vývoji by malo prísť ku skráteniu a urýchleniu prípravy výrobku, a tým i k zníženiu nákladov. Zabudnúť nemôžeme ani na prehľadnosť a zodpovednosť za etapu vývoja. Každý z prípravného tímu má určenú úlohu pri znižovaní nákladov, ktorú by mal splniť, aby sa dosiahlo splnenie úlohy celého tímu. Tento prístup umožňuje určiť individuálnu zodpovednosť účastníkov za splnenie úlohy.

ZÁVER

Kalkulácia cieľových nákladov znamená nové možnosti pre využitie kalkulácií v manažérskom riadení. Cieľová kalkulácia sa snaží znížiť náklady výkonov, avšak nemôžeme prekročiť určitú hranicu, za ktorú už zníženie nákladov znamená pokles kvality, zhoršenie pracovných podmienok a zhoršenie výkonnosti. Pokles nákladov prináša jednoznačne kladný efekt, pokiaľ ide o obmedzenie plytvania nadčasmi, o elimináciu zbytočných a neproduktívnych činností. O zahrnutí výrobku do výrobného programu by mali rozhodovať i ďalšie faktory vychádzajúce z celkovej stratégie manažérskeho riadenia firmy, nielen z pozície cieľových nákladov. V oblasti manažérskeho riadenia po línii výkonov sa hlavná pozornosť sústreďuje na riadenie nákladov výrobku v predvýrobných etapách, vo fáze

výskumu a vývoja, konštrukčnej a technologickej príprave výroby. V tomto časovom úseku sa rozhoduje nielen o vlastnostiach výrobkov, ale i o väčšine nákladov, ktoré v období výroby bude treba vynaložiť. Začína sa tak okrem skutočne vynakladaných nákladov venovať pozornosť i tzv. rozhodnutým nákladom, t. j. nákladom, ktoré neboli doposiaľ fakticky vynaložené, ale o ich vynaložení už bolo v zásade rozhodnuté. Prínos nových kalkulačných metód môžeme vidieť v ich orientácii na zákazníka, v snahe riadiť náklady na výskum a vývoj a v silnom zdôraznení väzby medzi vlastnosťami, nákladmi, cenou výrobku alebo služby a zákazníkom, resp. možnosťou realizácie konečného produktu na trhu. Splnením cieľových nákladov proces kalkulácie a riadenia výrobkových nákladov nekončí, ale mal by pokračovať hľadaním ďalších zlepšení a ďalších úspor v nákladoch. Kalkulácia podľa cieľových nákladov predstavujú nový prístup ku prepočtovej kalkulácii. Pôvodne bola vyvinutá v Japonsku. Aplikuje ju stále väčší počet amerických a európskych podnikov. Priekopníkom pri využívaní tejto metódy sú svetové automobilky a ich dodávatelia. Metódu si upravili tak, aby zodpovedala ich podnikovej kultúre. Slovenské podniky využívajú túto metódu veľmi málo. V súčasnej praxi sa zostavujú prevažne výsledné kalkulácie, zvyčajne bez zohľadnenia stupňa využitia kapacity. Ich využívanie v riadení má rôznu intenzitu. Predbežným kalkuláciám sa ešte stále nevenuje dostatočná pozornosť. Odborníci odporúčajú manažmentu podnikov sledovať inovačné trendy v oblasti kalkulácií. Tieto trendy reagujú na zmenu ekonomických podmienok podnikania a umožňujú podnikom vyhotovovať kalkulácie adekvátne zmeneným podmienkam. Mojim cieľom bolo oboznámiť sa s problematikou kalkulácií cieľových nákladov. Z hľadiska globalizácie a internacionalizácie považujem túto metódu za veľmi prospešnú a úspech prinášajúcu pre jednotlivé podniky. Mnohé podniky svoje činnosti v dnešnej dobe orientujú na trh a na zákazníkov. Prispôsobenie nákladov a zároveň možnosť redukcie nákladov je pre každý jeden podnik dôležitá a veľmi zaujímavá. Podľa môjho názoru by podniky v dnešnej dobe mali sledovať nové trendy vo vývoji kalkulácií a možnosti ich využívania v praxi. Pre každý podnik znižovanie nákladov predstavuje zvýšenie zisku a teda možnosť ďalej rozvíjať svoje podnikanie či už vo forme investičnej alebo inovačnej.

Príspevok je súčasťou riešenia úlohy VEGA MŠ SR a SAV č. 1/0980/12 „Aktuálne výzvy podnikovej ekonomiky zamerané na zvyšovanie výkonnosti a prosperity podnikov“.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] DOYLE, P. D.: Strategické řízení nákladů. Cost Control, a strategic guide. Praha : ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-189-7.
[2] COOPER, R.: *Implementing Activity-Based Cost Management: Moving from Analysis to Action*. New Jersey Institute of Management Accountants, Montavale, 1993.
[3] COOPER, R. – SLAGMULDER, R.: *Activity-Based Budgeting – Part 2*. Strategic Finance, October 2000, No. 82. Arlington: Cost Management for Today`s Advanced Manufacturing Systems. 2000.
[4] KATO, Y. – BOER, G: – CHOW, W.: *Target Costing: An Integrative Management Procces*. Journal of Cost Management, 1995.
[5] LANG, H.: *Manažérské účetnictví – teotie a praxe*. 1. vydání českého překladu. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-419-8.
[6] SERINA, P.: *Manažérske náklady vo firme*. Monografia. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM 2006. ISBN 80-225-2177-9.
[7] SPARKERS, J.: *Traget Costing at Toyota*. Journal of Management Accounting, 1993.
[8] TÓTH, M.: *Kalkulácia nákladov podľa čiastkových činností. (Metóda Activity Based Costing)*. Monografia. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2004. s. 24. ISBN 80-225-1909-X.

[9] VOLLMUTH, H. J.: *Controlling – nový nástroj řízení*. Praha : Profess, 1999. ISBN 80-85235-54-4.

Supply functions in competitive markets and segmented real estate space markets

by Carsten Schäfer [*]

Keywords:

Real Estate Markets, Microeconomics, Market Equilibrium, Supply Function, Market Segmentation

Abstract:

The industry good "real estate" is characterized by special and unique properties such as location-dependence, singularity, heterogeneity and significantly long times of production. Due to these characteristics, Real estate Space Markets differ significantly from standard neoclassical microeconomic market models. The following paper tries to analyze standard industry supply functions in contrast to Real Estate Space market supply functions, in order to contribute to understanding these highly segmented markets.

[*] Dipl.-Kaufmann Carsten Schäfer is a Ph.D.-Student at the University of Economics, Prague
eMail: mail@carsten-schaefer.com

Table of Contents

1. Introduction 1

2. Market equilibrium in competitive markets 2

3. The Segmentation of Real Estate Space Markets 3

4. The industry supplies function in segmented real estate space markets 4

5. Another possible anomaly on real estate space markets, explained by the market entry model 8

6. Fazit 11

7. References III

8. Internet-References III

List of Figures

Figure 1: Supply function in competitive markets 2

Figure 2: Kinked supply function in real estate space markets 5

Figure 3: Supply and demand in real estate space markets 6

Figure 4: Rate of Inflation and Real Estate Index 8

Figure 5: Market Entry Model 9

Figure 6: Market entry model in real estate markets 10

1. Introduction

A competitive firm is one that takes the market price of output as being given and outside of its control. In a competitive market each firm takes the price as being independent of its own actions, although it is the actions of all firms taken together that determine the market price. A competitive firm is free to set whatever price it wants and produce whatever quantity it is able to produce. However, if a firm is in a competitive market, and it sets a price above the prevailing market price, no one will purchase its product. If it sets its price below the market price, it will have as many costumers as it wants; but it will forego profits, because it can also get as many customers as it wants by pricing at the market price. This phenomenon is sometimes expressed by saying that a competitive firm faces an infinitely elastic demand curve.

If a competitive firm wants to sell any output at all, it must sell it at the market price. In most cases, real world markets seldom achieve this ideal. The question is not whether a firm any particular market is perfectly competitive, because almost no market is (especially not the real estate market). Instead, the question is to what degree models of perfect competition can generate insights about real-world markets. Just as frictionless models in physics can describe some important phenomena in the physical world, the frictionless model of perfect competition generates useful insights in the economic world. In well-behaved cases, the supply function of a competitive firm is the upward sloping part of the marginal cost curve that lies above the average variable cost curve. The industry supply function is simply the sum of the individual firm supply functions (Varian 1992). The supply function is marked bold in the following graph:

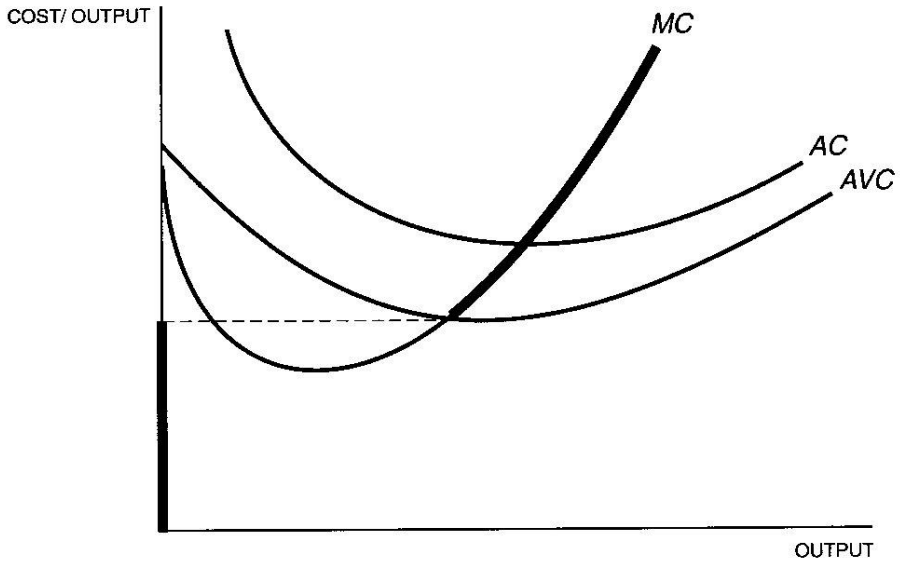


Figure 1: Supply function in competitive markets (Varian, 1992)

2. Market equilibrium in competitive markets

The industry supply function measures the total output supplied at any price, as shown above. The industry demand function measures the total output demanded at any price. An equilibrium price is a price where the total amount demanded equals the total amount supplied. Such a price is called an equilibrium because of the following reason: The argument is that any price at which demand does not equal supply, some economic agent would find it in its interest to unilaterally change its behavior. If we consider a price in which the amount supplied exceeds the amount demanded, some firms will not be able to sell all of the output they produced. If these firms cut their production, they can save production costs and not lose any revenue. With reducing their production costs, the firms can also increase their profits. As we can see such a price cannot be an equilibrium (Varian 1992). On the other hand, if we consider a price where the amount demanded exceeds the amount supplied, some firms would theoretically be able to sell more products than they actually do. This means that the full capacity of the market isn't bailed out.

3. The Segmentation of Real Estate Space Markets

The space market is the market for the usage of (or right to use) real property (land and built space). On the demand side of this market are individuals, households and firms that want to use space for consumption or production purposes. On the supply side of the space market are real estate owners who rent space to tenants. The price of the right to use space for a specified period of time is referred to as the rent. The rental price gives a signal about the current value of built space and the current balance of supply and demand in the market, as we have discussed previously. If demand grows and space supply remains constant, rents will tend to rise, and vice versa (Geltner 2007). Different from most other goods-markets, users in the real estate space market need a specific type of space in a specific location. For example, a law firm needs an office building, not a restaurant or retail shop or warehouse, and it may need the building to be in the center of Prague. If this is the case, an office building outside of Prague or in the border areas of Prague will not satisfy the firms demand. The supply side of the space market is also location and type specific, because buildings can't be moved. A vacant office building in the border areas of Prague may be architecturally and technically perfect for the mentioned law firm, but it's obviously not in the relevant location. As much as buildings can't change their location, they cannot change their type, for example from shop to office or from office to apartment (in the majority of the cases). Such conversions require a considerable construction expenditure, which makes the effort worthless (in most of the cases).

Because supply and demand are location and type specific, real estate space markets are highly segmented. As a result space markets tend to be local rather than national, and specialized around building usage categories (Geltner 2007). This is a big contrast to the above discussed competitive markets, which include mobile and compatible goods. Because of space market segmentation, rental prices for physically similar space can differ extremely from one location to another or from one type to another in virtually the same macroeconomic location. In real estate, the geographic units of space market segmentation are metropolitan areas. A metropolitan area, encompassing a central city and its surrounding border areas, tends to be relatively integrated economically, culturally and socially. Most points within a metropolitan area are more or less within automobile commuting of most other points in the area. The whole metropolitan area is largely built on the same economic base, although that base may be diverse in some areas. However, even within the metropolitan area important geographic submarkets exist. For example, the Prague midtown is a different submarket from

the Prague border areas, and individual Prague border areas will differ from one another as well. This means, even within a single metropolitan area, considerable geographic segmentation of space markets exist. In addition to geographical segmentation, real estate space markets are segmented by property usage type. The major types of space markets for rental property include office, retail, industrial and multifamily residential. Other smaller and more specialized markets also exist, such as hotels, health facilities and a wide variety of others. Because each of these markets has different types of firms or individuals on the demand side, and different physical, locational, and architectural requirements on the supply side, the real estate industry serving these various space markets also tends to be segmented. Individual real estate professionals tend to specialize in serving one market segment or another. Real estate firms, such as international brokerage businesses, that do encompass more than one market segment tend to be organized in divisions that focus on the various segments (Geltner 2007).

4. The industry supplies function in segmented real estate space markets

Basically, the supply function in the real estate space market does not look like the upward-sloping continuous line depicted in the classical supply/demand diagrams and in economic theory. Instead the possible supply function shapes shown in the following graph give a better representation of the supply side of most real estate space markets. The shape of the function has important implications for understanding the mechanics on real estate supply markets (Geltner, 2007):

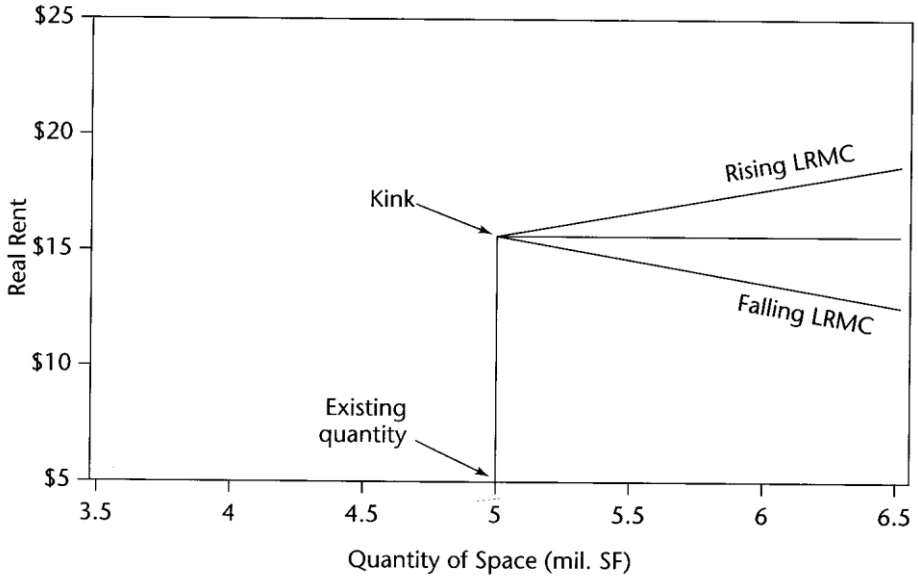


Figure 2: Kinked supply function in real estate space markets (Geltner, 2007)

Economists often depict the typical real estate supply function as being kinked, which means it is not continuous, but has a break in it. The supply function starts out as a nearly vertical line at the current quantity of space supply in the market (in this case 5 million SF). This shows an important property of space supply: It is completely inelastic. If demand falls, space cannot be reduced (at least in the short to medium term). This is a consequence of the extreme longevity of built space, compared to other products or goods. The inelasticity of supply implicates that the market will maintain the quantity of supply it already has, in the case of a fall in demand. The kink in the supply function occurs at the current quantity of built space at a rent level that equates to the long-run marginal cost of supplying additional space to the market. As we have seen above, the supply function for any competitively supplied product is the marginal cost function for producing additional increments of the product. In the case of built space, the marginal cost is the cost of developing new buildings, including the site acquisition, construction cost and the necessary profit (in an accounting sense) for developers. The level of rent that is just sufficient to stimulate profitable new development in the market is called the "replacement cost" level of rent. This tends to be the long-run equilibrium rent in the market. If rents are blow replacement cost, developers cannot profitably undertake new development in that market. If rents rise above the replacement cost level, new developments will be profitable and will occur quickly, forcing rents back to the long-run equilibrium level within a few years at the most. The rest of the supply function, as shown above, consists of a line moving out to the right away from the kink point. This part of the line will exhibit one of three possibilities – rising, level, or falling. A rising supply function results when the development cost of new buildings is greater as more total stock of supply is added into the market. If it would cost more to develop the next building than it did to

develop the last one (after subtracting general inflation, and including the cost of site acquisition and any necessary demolition, the supply function is rising beyond the kink point. If it would cost less, the supply function is falling. If it would cost the same, the supply function is level beyond the kink point (Geltner 2007). This implies the phenomenon of rising marginal costs. With any additional production unit the marginal costs per unit will rise. The reason for this is the declining marginal product on competitive markets (Mankiw 2004). The kink means that if a space market is currently in equilibrium, future growth in demand will result very little (if any) real increase in rent levels in most markets in the long run. Additionally, the kink implies that declines in demand will cause relatively rapid reductions in market rents due to the inelasticity of supply reduction (Geltner 2007). These interrelations can be examined in the following graph:

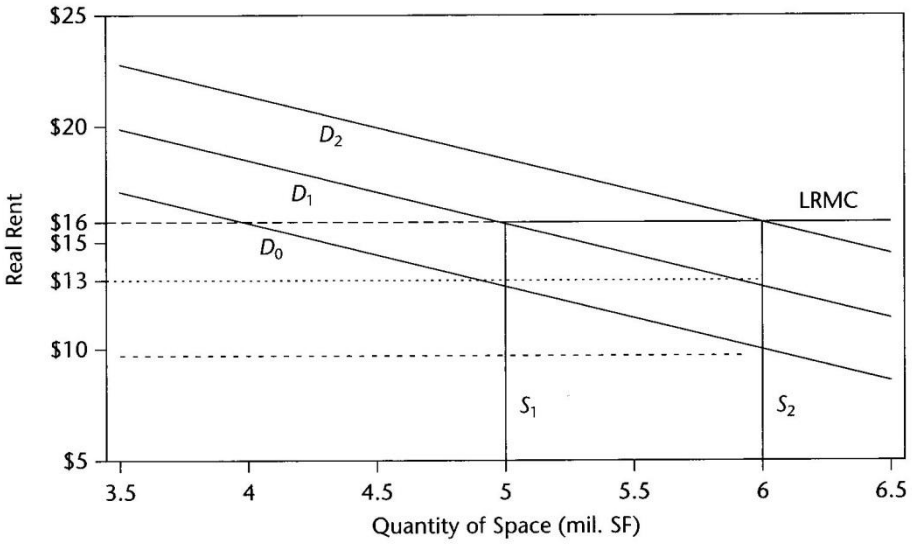


Figure 3: Supply and demand in real estate space markets (Geltner, 2007)

The kink in the supply curve is a reason real estate space markets have often tended to be cyclical, with periods of excess supply followed by periods of tight markets. With demand at a level such as D_o or D_1 and supply at a level such as S_2, the market rents are below their long-run equilibrium. This means, rents are below the level that can support new development (below replacement cost). Let's get back to the rising, level or falling supply function. The main reason of a rising supply function is land scarcity in the presence of growing usage demand. This results in increasing location rent, as space users are willing to pay more for use of the same location. The real cost of building structures does not usually increase over time or from one site to another. However, if demand keeps growing in the face of fixed land supply, the real price of site acquisition will rise, and this will add to the cost of development. One way that this occurs is that as more space is built in the market, the remaining

supply of good buildable sites becomes scarcer. Construction becomes more expensive on remaining unbuilt land sites that are hilly or swampy or less desirable for other reasons. Also, when new construction is undertaken on a site that has a major existing structure to be demolished, but the opportunity cost represented by the present value of the potential future income that the existing structure could otherwise generate, is a major component of the site acquisition cost. Because of these reasons, it is possible for the supply curve to rise to the right of the kink point (Geltner 2007). As we can see, the supply curve in real estate space markets can exhibit the "property of rising marginal-costs" as we know it from supply curves in competitive markets. Another possibility is that the supply curve declines to the right of the kink point. This can occur in areas where the location rent is declining over time in real terms. This is the case when a location is losing its relative centrality. Centrality is a measurement of the attractiveness of a commercial site. It exhibits the ability of a location to attract potential customers from the border areas. It is calculated by dividing revenues through purchase-power (MB Research 2011). A loss of centrality of a location can cause a reduction in the real level of long-run equilibrium rents for some types of commercial property (Geltner 2007). This implies a declining demand of unbuilt land, which suggests declining marginal costs and a declining supply function beyond the kink. Evidence suggests that in "typical" or "average" space-markets in the United States the long-run supply function has tended to be nearly level beyond the kink-point, perhaps slightly rising or slightly falling (Geltner 2007). The supply-curve for German real estate markets should be level beyond the kink-point as well. As we can see in the following Graph, rent levels in the German economy have not generally tended to rise faster than inflation even as the total supply of built space has expanded. This means that real rents have not been increasing, which implies no significant increase in demand for unbuilt land (no increase in marginal costs) and a level industry supply function beyond the kink. The blue line exhibits the rate of inflation, while the orange line exhibits rents. A similar consideration could be done for the Czech-Republic.

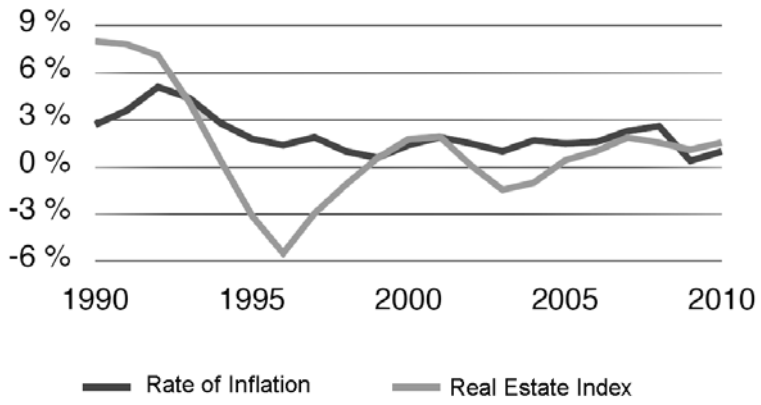


Figure 4: Rate of Inflation and Real Estate Index (Bulwiengesa, 2011)

5. Another possible anomaly on real estate space markets, explained by the market entry model

Above we have seen the industry supply function in real estate space markets when there was an exogenously given number of firms. Varian (1992) describes in his market entry model, that in the long run the number of firms in an industry is variable. He constitutes that if a firm expects that it can make a profit by producing a particular good, it would decide to do so. Similarly, if an existing firm in an industry found itself persistently losing money, it is to expect that it would exit the industry. Varian's (1992) model assumes an arbitrarily large number of firms with identical cost functions. Now it is possible to calculate the break-even price p* where profits are zero (in an economic sense, not in an accounting sense) at the optimal supply of output. This is the level of output where average cost equals marginal cost. This is shown in the following graph:

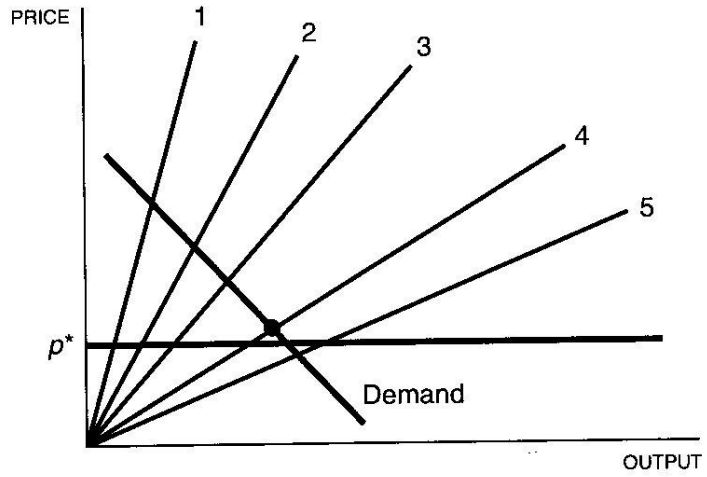


Figure 5: Market Entry Model (Varian, 1992)

If the equilibrium number of firms is large, then the relevant supply function will be very flat, and the equilibrium price will be close to p*. In this model of entry, the equilibrium number of firms is the largest number of firms that can break even. If this number is reasonably large, the equilibrium price must be close to minimum average cost (nearly cost covering), because the firm with the lowest average costs in the industry will determine the equilibrium price. In this model of entry, the equilibrium price can be larger than the break-even price. Even though the firms in this industry are making positive profits, entry is inhibited since potential entrants correctly foresee that their entry would result in negative profits. In this case, we can view the profits as being the "rent to being first". This means, investors would be willing to pay up to the present value of the stream of profits earned by an incumbent firm in order to acquire that stream of profits. This rent can be counted as an opportunity cost of remaining in the industry. If this economic convention is followed, firms earn zero profits in equilibrium (Varian 1992).

So what does this model of perfect competitive markets imply for segmented real estate space markets? Because of the high segmentation of real estate space markets as shown above, the entry in these markets could be restricted or prevented. The supply curve would move as follows (marked by the bright line), for example:

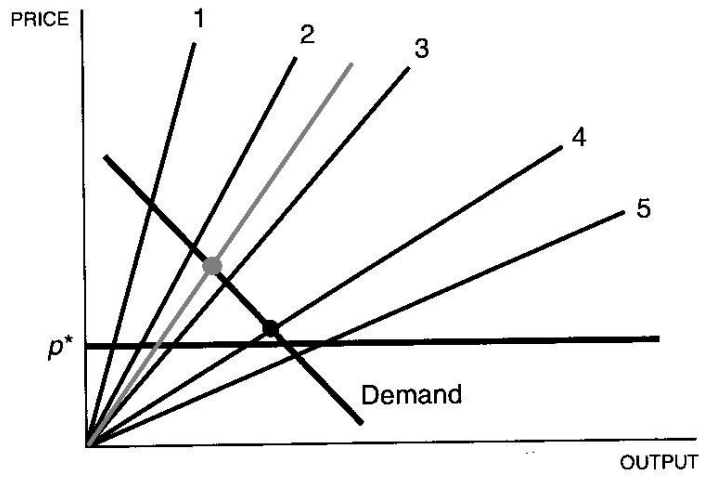


Figure 6: Market entry model in real estate markets (Varian, 1992 plus own add-on)

Because of the high segmentation and lots of regional sub markets in real estate space markets the entry to these markets is not only restricted, sometimes it could just not be possible. As we have seen, supply and demand in real estate space markets is location and type based. If a firm wants to enter a market-segment, it has to supply space which is demanded by vendors by the time of market entry of the firm. If the firm isn't able to serve the location based demand because of lack of land, high acquisition costs or lack of specialized knowledge in a particular segment of space, it won't be able to make profits. This means, it just makes no sense to enter the market or generally spoken, it is just not possible. This implies a significant advantage for the other firms in the market. Because of specialized knowledge, market influence and market power they can kind of rule a particular market segment. For example retail –buildings in the city center of Prague. This domination gives them the possibility to enhance their profits, because the market price is way above of the minimum average cost (costs are more than covered). This implies that the marginal costs of the firm increase because of higher profits, but also because of an intense competition and high acquisition costs. This is caused by the present firms in the market, who enjoy the same advantages. These assumptions deliver one more reason to consider the real estate space market as a highly imperfect market

6. Fazit

The at hand paper tried to analyze supply functions on real estate space markets, in order to understand past, present and future market equilibriums and cycles. As we have seen, real estate markets are highly segmented and differ significantly from standard microeconomic neoclassical market models. Due to this, they require separate consideration and attention.

7. References:

Geltner, David (2007): Commercial real estate. Analysis & investments. 2. Aufl. Mason, OH: Thomson.

Gondring, Hanspeter (2009): Immobilienwirtschaft. Handbuch für Studium und Praxis. 2. Aufl. s.l: Vahlen Verlag. Online verfügbar unter http://ebooks.ciando.com/book/index.cfm/bok_id/35239.

Mankiw, N. Gregory; Wagner, Adolf (2004): Grundzüge der Volkswirtschaftslehre. 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Varian, Hal R. (1992): Microeconomic analysis. 3. Ed., 4. Printing. New York, N.Y: Norton.

8. Internet-References:

Bulwiengesa – Immobilienindex 1975 -2010, http://www.bulwiengesa.de/fileadmin/user_upload/PDFfiles/Pressenotizen/PR2011/ImmoIndex_2011.pdf, 05.01.2012; 11:09

http://www.mb-research.de/marktdaten-deutschland/einzelhandelsumsatz.html, 05.01.2012; 10:41

KOMPARÁCIA PRÍSTUPOV K ŽIVOTNÉMU CYKLU PODNIKU

COMPARISON OF CORPORATE LIFECYCLE APPROACHES

Linda Síbertová[1]

KEYWORDS
corporate lifecycle, lifecycle phases, lifecycle dimensions

JEL Klasifikácia
M21

ABSTRACT

Despite the proliferation of approaches toward corporate lifecycles, attempts to prove the existence of a general model of life cycle have failed. This article examines the development of corporate lifecycle theories, compares various lifecycle approaches by contrasting their similarities and differences and outlines practical use of the corporate lifecycle concept.

ÚVOD

Vývoj každého podnikateľského subjektu bez ohľadu na veľkosť sa vyznačuje tendenciou nasledovať šablónu pozostávajúcu zo vzájomne nadväzujúcich vývojových fáz. Celý priebeh týchto vývojových fáz predstavuje životný cyklus podniku. Životný cyklus podniku je obdobie od vzniku podniku až po jeho zánik. Je to teda postupný priebeh jednotlivých fáz života podniku. Cieľom príspevku je porovnať a systematizovať prístupy k vymedzeniu životného cyklu podniku a určiť oblasti ich využitia.

VÝVOJ TEÓRIE ŽIVOTNÉHO CYKLU PODNIKU

Teória životného cyklu podniku je rozšírením teórie životného cyklu produktu, ktorá vznikla v 50. rokoch minulého storočia a objasňuje očakávaný životný cyklus produktu od jeho návrhu po zastaranosť. „*Životné cykly podnikov vyplývajú z toho, že jednotlivé odbory podnikania majú začiatok a koniec, čo súvisí s vývojom výrobkov. Pre životné cykly podnikov platí v zásade teória výrobkového cyklu.“* (Sedlák, 2010)

Koncept životného cyklu produktu sa pôvodne vyvinul v oblastiach marketingu a mikroekonómie. Jednotlivé produkty (výrobky a služby) prechádzajú štyrmi viac alebo menej identifikovateľnými fázami: vznik, rast, zrelosť a úpadok. Podobne ako produkty možno prostredníctvom fáz životného cyklu charakterizovať aj podniky. Cieľom teórie je maximalizácia hodnoty podniku a ziskovosti v priebehu celého životného cyklu (Harroch, 2004).

[1] Ing. Linda Síbertová, interná doktorandka, školiteľ: doc. Ing. Anna Neumannová, CSc., Katedra podnikovohospodárska, Ekonomická univerzita v Bratislave, linda.sibertova@gmail.com

Vývoj teórie životného cyklu podniku možno rozčleniť na tri štádiá (Perényi – Selvarajah – Muthaly, 2011):

- vznik a konceptuálne vymedzenie,
- štádium empirického testovania,
- expanzia v oblasti metodického aparátu.

Vznik a konceptuálne vymedzenie prebiehalo v 50. až 70. rokoch minulého storočia a hlavnými predstaviteľmi teórie životného cyklu v tomto období boli Adizes, Greiner, Kimberley, Penrose a Steinmetz.

V 80. a 90. rokoch minulého storočia prešla vplyvom empirických štúdií teória životného cyklu zmenou konceptuálneho chápania (Churchill a Lewis, Hanks et al, Miller a Friesen, Quinn a Cameron, Scott a Bruce). V tomto období boli na základe empirických štúdií často diskutovanými aj špecifiká životného cyklu malých a stredných podnikov.

Nové vývojové štádium teórie životného cyklu podniku začalo na prelome nového tisícročia, keď rozvoj informačných technológií zdôraznil význam prirodzeného vývoja podnikov (Müller, 1999). Dostupnosť množstva údajových databáz umožnila analyzovať životný cyklu podnikov bez predchádzajúcich nepresností. V predchádzajúcich vývojových štádiách dominoval kvantitatívny výskum. Vďaka novým sofistikovaným kvalitatívnym metódam sa kladie väčší dôraz na hlbšie porozumenie problematiky životného cyklu podniku. Táto expanzia v oblasti metodického aparátu s využívaním tak kvantitatívnych, ako aj kvalitatívnych metód obohatila koncepciu o nové empirické poznatky (Levie - Lichtenstein, 2010).

PRÍSTUPY K VYMEDZENIU FÁZ ŽIVOTNÉHO CYKLU PODNIKU

Podnik prechádza počas svojej existencie ohraničenej začatím a ukončením jeho podnikateľskej aktivity určitými fázami, súhrnne nazývanými životným cyklom. Aby prešiel všetkými fázami, musí sa neustále rozvíjať (Dvořák – Procházka, 1998).

Fázu životného cyklu možno definovať ako súbor podnikových činností a štruktúr. (Dodge, et al., 1994; Hanks, et al., 1993; Quinn - Cameron, 1983). Činnosti zahŕňajú rozhodovací proces, spracovanie informácií a prevádzkové postupy. Vzťahy podriadenosti, rozdelenie moci a celkovú organizačnú štruktúru predstavujú problematiku podnikových štruktúr. Fázy životného cyklu podniku predstavujú: *„jedinečné zoskupenie premenných odzrkadľujúce charakter podniku a jeho štruktúru.“* (Hanks, et al., 1993) Charakter podniku je ovplyvňovaný vekom, veľkosťou, tempom rastu a úlohami a výzvami ktorým podnik čelí. Podniková štruktúra zahŕňa organizačnú štruktúru, mieru formalizácie, centralizácie, vertikálne členenie a počet úrovní riadenia.

Uvedomenie si zmeny potrebnej pre zabezpečenie dlhodobej konkurencieschopnosti podniku prostredníctvom nastavenia charakteristík a štruktúr podniku, ktoré sú základnými determinantami jeho životného cyklu je strategickou voľbou manažmentu.

Terminológia jednotlivých fáz životného cyklu sa rovnako ako ich **počet** rôznia. Väčšina modelov obsahuje štyri (Kazanjian – Drazin, 1989; Kimberley 1979; Quinn – Cameron 1983; Steinmetz 1969) alebo päť (Greiner, 1972; Hanks et al. 1993; Lester – Parnell – Carraher, 2003, Müller, 1999; Majdúchová – Neumannová, 2008; Sedlák, 2010) fáz životného cyklu.

Štvorfázové modely zohľadňujú iba ranné fázy vývoja a neberú do úvahy celú dĺžku života skúmaného podniku. Navrhnuté boli aj trojfázové (Lippit – Schmidt, 1967; Smith – Mitchell – Summer, 1985) a viac ako šesťfázové modely (Adizes, 2009; Churchill – Lewis, 1983), avšak ich praktická aplikácia nebola zatiaľ dostatočne zdokumentovaná.

Päťfázový životný cyklus tvoria vo všeobecnosti: 1. založenie/vznik, 2. rast, 3. stabilizácia, 4. kríza a 5. zánik podniku. Šesťfázový model sa od päťfázového odlišuje zohľadnením opätovného rastu nasledujúcom po úspešnom vyriešení krízy. Niektorí autori členia životný cyklus na štyri fázy: vznik, rast, zrelosť a prechod (Harroch, 2004). Ak sa fáza prechodu rozčlení na úpadok, po ktorom môže nastať znovuzrodenie alebo smrť, rozšíri sa model na päť fáz.

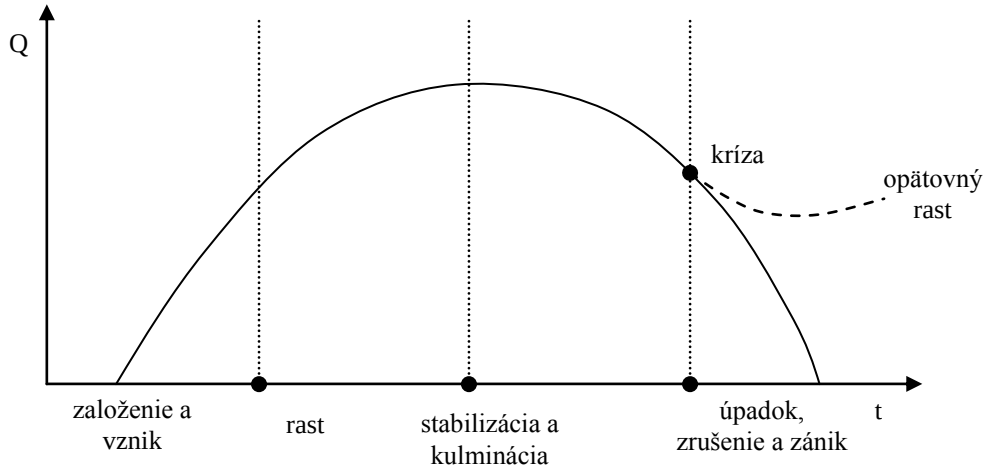
Je dôležité poznamenať, že životný cyklus podniku pozostáva z ohraničených fáz, ktorými podnik počas svojej existencie môže, no nemusí prechádzať. Každý podnik prechádza prvými fázami, no môže predčasne zaniknúť a obdobie stabilizácie, resp. krízy nemusí nikdy nastať. (Kupkovič, 2003)

Bez ohľadu na to, či má model tri alebo desať fáz, každý popisuje chronologicky rovnaký priebeh životného cyklu podniku. Viacfázové modely zvyknú členiť základné fázy na detailnejšie časové úseky, zatiaľ čo menej fázové modely majú sklon k zovšeobecňovaniu spojením dvoch alebo viacerých fáz. Podrobnejšie členenie životného cyklu podniku vychádza z potreby presnejšie identifikovať fázu, v ktorej sa podnik práve nachádza (Dupaľ – Brezina – Füzyová, 1997).

Okrem terminológie a počtu fáz sa jednotlivé modely odlišujú aj názormi na **dimenzie určujúce priebeh životného cyklu podniku.**

Kvantitatívny prístup k vymedzeniu dimenzií zobrazuje nasledujúci päťfázový model životného cyklu.

Obrázok č. 1: Päťfázový model životného cyklu podniku.



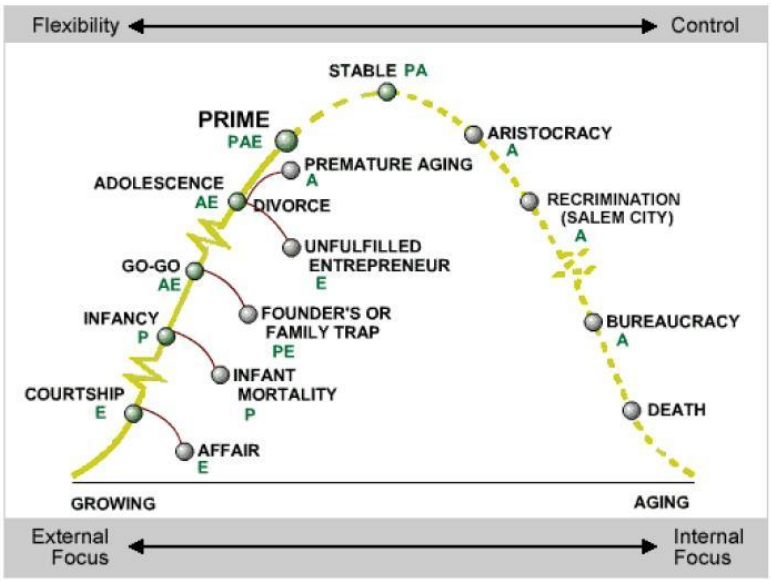
Prameň: MAJTÁN, Š. – NEUMANNOVÁ, A. 1995. *Podnik a jeho transformačný proces*. Bratislava: Vydavateľstvo Concordia Trading, 1995. In MAJTÁN, Š. a kol. 2005. Podnikové hospodárstvo. Bratislava: Sprint vfra, 2005. s. 41. ISBN 80-89085-46-6.

Horizontálna os predstavuje časový faktor životného cyklu a vertikálna os objemový faktor, ktorým môže byť počet zamestnancov, objem podnikových aktív (výška základného imania, veľkosť výrobnej kapacity, výška vynaložených výdavkov) a iné kvantifikovateľné ukazovatele zohľadňujúce špecifiká skúmaného podniku. Prezentovaný pohľad na priebeh životného cyklu podniku v závislosti od kvantifikovateľných ukazovateľov zdieľajú viacerí slovenskí autori predovšetkým v oblasti podnikovohospodárskych náuk. (Majtán, 2005; Majdúchová - Neumannová, 2008; Sedlák, 2010; Kupkovič, 2003)

Kvalitatívne vymedzenie priebehu životného cyklu sa využíva pri tvorbe vhodnej podnikovej stratégie a hľadaní vhodného štýlu riadenia, ktoré budú reflektovať špecifiká

aktuálnej životnej fázy (Adizes, 2006). Príkladom kvalitatívneho prístupu je aj v nasledujúcom obrázku znázornený desaťfázový model životného cyklu podniku.

Obrázok č. 2: Desaťfázový model životného cyklu podniku.



Prameň: ADIZES, I. 2009. *Ten Stages of Corporate Life-cycle* [online]. 2009. [cit. 26.10.2011]. Dostupné na: <http://kentstateteam.blogspot.com/2009/11/ichak-adizes-ten-stages-of-corporate.html>.

Podľa Adizesa nie sú životné cykly podnikov definované vekom subjektu, objemom tržieb alebo aktív ani počtom zamestnancov. Dimenziami určujúcimi fázy životného cyklu sú potom dva páry vzájomne sa vyvažujúcich parametrov. Prvou dimenziou je miera flexibility, resp. kontroly, ktorou disponuje manažment podniku. Miera pozornosti venovaná externému prostrediu na úkor prostredia internému, resp. vice versa je druhou dimenziou tohto kvalitatívneho modelu. Cieľom uvedeného prístupu k životnému cyklu je dosiahnuť dynamickú rovnováhu medzi oboma dimenziami v meniacom sa podnikateľskom prostredí. Súbor konkrétnych opatrení na zabezpečenie cieľového stavu sa označuje ako intervenčné manažérske techniky alebo program podnikovej revitalizácie a terapie.

„Identifikácia fázy, v ktorej sa podnik nachádza, vychádza z analýzy množstva ukazovateľov vrátane horizontálnych a vertikálnych vzťahov s okolím. Dôležitým sa stáva vývoj vybraných finančných, ako aj nefinančných ukazovateľov, ako sú napr. tržby, náklady, zisk, výška aktív, výška investícií alebo inovácií, podiel na trhu, vývoj konkurencie, počet zamestnancov, fluktuácia zamestnancov, kvalita vyrábanej produkcie, nepodarkovosť, podiel stabilnej klientely, spokojnosť zákazníkov a pod.“ (Zavarská, 2008)

VYUŽITIE TEÓRIE ŽIVOTNÉHO CYKLU PODNIKU

Teória životného cyklu podniku sa využíva pri tvorbe podnikovej stratégie (Lester - Parnell - Carraher 2003; Miller – Friesen, 1984), podnikateľských modelov (Kimberly 1979; Quinn - Cameron 1983) a rastových modelov (Fitzsimmons - Steffens - Douglas 2005; Steffens - Fitzsimmons - Davidsson 2006).

Princípy životného cyklu podniku sú aplikovateľné pri predikcii budúceho vývoja podniku prostredníctvom:

- tvorby profilu manažérskych zručností, znalostí a postojov (Lippitt – Schmidt, 1967; Adizes, 2006),
- stanovenia podnikových priorít (Smith – Mitchell – Summer, 1985),

- návrhu efektívnych spôsoboch riešenia problémov (Lyden, 1975),
- tvorby rastových modelov (Scott – Bruce, 1987),
- identifikácie interných (Churchill – Lewis, 1983) a externých (Quinn – Cameron, 1983) faktorov úspechu/neúspechu,
- inovačnej aktivity (Kimberley 1979).

Životný cyklus je vyjadrením stupňa rozvoja a trhovej pozície podniku. Poznanie jeho priebehu je preto podkladom pre predikciu jeho budúceho vývoja (Sedlák, 2010). Fázy životného cyklu sú ovplyvnené vývojom makroekonomického, odvetvového a interného podnikateľského prostredia. Preto ak má byť podnik úspešný, musí manažment včas a správne analyzovať javy podnikateľského prostredia a vhodným spôsobom na ne reagovať (Neumannová, 2012).

Skúmaním jednotlivých prvkov podnikateľského prostredia, ktoré priamo ovplyvňuje priebeh jednotlivých fáz životného cyklu podniku a určením aktuálnej fázy ako aj načrtnutím budúcich scenárov vývoja sa zaoberá podniková diagnostika. Je to náuka, 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. Cieľom je vytvorenie ucelenej a usporiadanej sústavy poznatkov o vykonávaní diagnóz podniku na základe spracovaných, overených a využiteľných diagnostických metód a techník, identifikovaných problémov, typických slabých miest a nevyužívaných príležitostí, kríz a rizík. (Kašík - Michalko, 1998)

ZÁVER

Jednotlivé prístupy k vymedzeniu priebehu životného cyklu podniku popisujú chronologicky rovnaký priebeh bez ohľadu na to, či má konkrétny model tri, päť alebo desať fáz. Zásadným rozdielom v prezentovaných názorov je vnímanie dimenzií, ktoré určujú konkrétnu životnú fázu. Na jednej strane majú rozhodujúcu úlohu kvantitatívne ukazovatele a na strane druhej kvalitatívne.

Napriek existencii mnohých názorov a prístupov k vymedzeniu životného cyklu podniku sa v praktickom prínose tohto konceptu zhodujú všetky. V praxi sa modely životného cyklu aplikujú tak v strategickej (kvalitatívnej), ako aj finančnej (kvantitatívnej) oblasti podnikania.

V závislosti od špecifických potrieb podnikateľských subjektov umožňujú prístupy k vymedzeniu dimenzií priebehu životného cyklu zamerať sa len na kvantitatívnu stránku podnikových procesov (prostredníctvom kvantitatívnych ukazovateľov) alebo na zhodnotenie celkovej kvalitatívnej výkonnosti podniku (prostredníctvom zohľadnenia vplyvu okolia). Na základe poznania aktuálnej životnej fázy je možné stanoviť diagnózu podniku, ktorá je východiskom pre navrhnutie vhodných opatrení a stratégie do budúcnosti.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. ADIZES, I. 2006. *The Corporate Lifecycle* [online]. 2006. [cit. 5.11.2012]. Dostupné na: <http://www.adizes.com/corporate_lifecycle_overview.html>.
2. ADIZES, I. 2009. *Ten Stages of Corporate Life-cycle* [online]. 2009. [cit. 26.10.2012]. Dostupné na: <http://kentstateteam.blogspot.com/2009/11/ichak-adizes-ten-stages-of-corporate.html>.

3. DODGE, H. - FULLERTON, S. - ROBBINS, J. 1994. *Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small businesses*. In: Strategic Management Journal. vol. 15. p. 121-134.
4. DUPAĽ, A. – BARÁNEK, I. – FÜZYOVÁ, Ľ. 1997. *Manažment inovácií podniku.* 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 1997. 162 s. ISBN 80-225-0841-1.
5. DVOŘÁK, I. – PROCHÁZKA, P. 1998. *Rizikový a rozvojový kapitál*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 169 s. ISBN 80-85943-74-3.
6. FITZSIMMONS, J.R - STEFFENS, P.R. - DOUGLAS, E.J. 2005. *Growth and Profitability in Small and Medium Sized Australian Firms*. In: AGSE Entrepreneurship exchange, AGSE Swinburne University of Technology. p. 164-178.
7. GREINER, L.E. 1972. *Evolution and revolution as organizations grow*. In: Harvard Business Review. vol. 50. no. 4. July - August 1972. p. 37–46.
8. HANKS, S. - WATSON, C. - JANSEN, E. - CHANDLER, G. 1993. *Tightening the life cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in hightechnology organizations*. In: Entrepreneurship Theory & Practice. Winter. p. 5-29.
9. HARROCH, R. D., 2004. *Small Business Kit For Dummies*, 2nd Edition. Indiana: Wiley Publishing, Inc. p. 65. ISBN 0-7645-5984-2.
10. CHURCHILL, N.C. - LEWIS, V.L. 1983. *The five stages of small business growth*. In: Harvard Business Review. vol. 61. May – June. p. 30-50.
11. KAŠÍK, J. – MICHALKO, M. 1998. *Podniková diagnostika*. Ostrava: TANDEM, 1998. s. 22. ISBN 80-902167-4-9.
12. KAZANJIAN, R.K. - DRAZIN, R. 1989. *An Empirical Test of a Stage of Growth Progression Model*. In: Management Science. vol. 35. no. 12. p. 1489-1503.
13. KIMBERLY, J.R. 1979. Is*sues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization.* In: Academy of Management Journal. vol. 22. no. 3. p. 437-457.
14. KUPKOVIČ, M. 2003. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Sprint vfra, 2003. s. 47. ISBN 80-88848-71-7.
15. LESTER, D.L. - PARNELL, J.A. - CARRAHER, S. 2003. *Organizational life cycle: a five-stage empirical scale*. In: International Journal of Organizational Analysis. vol. 11. no. 4. p. 339-354.
16. LEVIE, J. - LICHTENSTEIN, B.B. 2010. *A Terminal Assessment of Stages Theory: Introducing a Dynamic States Approach to Entrepreneurship*. In: Entrepreneurship Theory and Practice. vol. 34. no. 2. p. 317-350.
17. LIPITT, G.L. – SCHMIDT, W.H. 1967. *Crises in a developing organization*. In: Harvard Business Review. vol. 45. no. 6. p. 102-112.
18. LYDEN, F.J. 1975. *Using Parsons: Functional Analysis in the Study of Public Organizations*. In: Administrative Science Quarterly. vol. 20, no. 1, p. 59.
19. MAJDÚCHOVÁ, H, - NEUMANNOVÁ, A. 2008. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008. s. 19. ISBN 978-80-8078-200-9.
20. MAJTÁN, Š. a kol. 2005. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Sprint vfra, 2005. s. 41. ISBN 80-89085-46-6.
21. MÜLLER, R. 1999. *Erfolgsfaktoren kleiner und mittlerer Softwareproduktunternehmen*. In: Zeitschrift fuer Klein und Mittelunternehmen. vol. 47, no. 4. p. 252 – 266.
22. NEUMANNOVÁ a kol., 2012. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2012. s. 29. ISBN 978-80-8078-464-5.
23. PERÉNYI, Á. – SELVARAJAH, CH, - MUTHALY, S. 2011. *Investigating the Applicability of the Firm Life-Cycle Model to SMEs in the Hungarian ICT Sector* [online]. 2011. Washington: International Council for Small Business (ICSB). 2011. [cit. 23.10.2012] Dostupné na: <https://search.proquest.com/docview/922565777?accountid=49351>.

24. QUINN, R., - CAMERON, K. 1983. *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence*. In: Management Science. vol. 29. p. 33-41.
25. SCOTT, M. – BRUCE, R. 1987. *Five stages of growth in small business*. In: Long Range Planning. vol. 20. no. 3. p. 45-52.
26. SEDLÁK, M. a kol. 2010. Podnikové hospodárstvo. Bratislava: Iura Edition, 2010. s. 20, 54. ISBN 978-80-8078-317-4,
27. SMITH, K.G. - MITCHELL, T.R. - SUMMER, C.E. 1985. *Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle*. In: Academy of Management Journal. vol. 28. no. 4. p. 799-820.
28. STEFFENS, P.R. - FITZSIMMONS, J.R. - DAVIDSSON, P. 2006. *Small firm performance: patterns of evolution in growth - profitability space*. In: Regional Frontiers of Entrepreneurship. Swinburne University of Technology. p. 635-661.
29. STEINMETZ, L.L. 1969. *Critical Stages of Small Business Growth*. In: Business Horizons. vol. 12. no. 1. p. 29.
30. ZÁVARSKÁ, Z. 2008. *Fáza životného cyklu podniku a možnosti jeho financovania*. [online]. 2008, [cit. 27.10.2011]. Dostupné na: <http://www3.ekf.tuke.sk/konfera2008/zbornik/files/prispevky/zavarska.pdf>.

INDIVIDUÁLNE PREDPOKLADY MANAŽÉRA PRE EFEKTÍVNY ČASOVÝ MANAŽMENT

INDIVIDUAL QUALIFICATIONS OF MANAGER FOR EFFECTIVE TIME MANAGEMENT

Zuzana Skorková[1]

KEY WORDS: effective time management, morningness, eveningness, Kronos time, Kairos time, monochronic time orientation, polychronic time orientation.

JEL Klasifikácia: M54

ABSTRAKT: This paper describes the influence of subjective time perception on Time management approach. Subjective time perception is influenced by culture (monochronic and polychronic), by personal characteristic, by biorhythm of individual (morningness and eveningness) and by individual work style of manager.

ÚVOD

Prístup manažérov k time managementu je do veľkej miery ovplyvnený kultúrnym prostredím, osobnými charakteristikami jednotlivca, jeho vlastným biorytmom ako aj individuálnym pracovným štýlom každého manažéra. Nasledujúci článok rozoberá jednotlivé kategórie majúce najväčší vplyv na náš postoj k manažmentu času. Pre manažéra je nesmierne dôležité pochopiť každú z týchto oblastí, aby následne mohol lepšie porozumieť vlastnému vnímaniu manažmentu času – svojim silným aj slabým stránkam.

KULTÚRNA PODMIENENOSŤ

Osobné vnímanie času, resp. tzv. subjektívny čas, nás mimoriadne ovplyvňuje v tom, ako narábame s vlastným časom a ako sa staviame k time managementu. Toto vnímanie nás dokonca ovplyvňuje viac ako samotné hodinky – nerozhodne o tom, kedy má manažér pracovné stretnutia, ale ovplyvní, či na ne príde načas. Pre toto subjektívne vnímanie času má každý z nás určité predpoklady, ktoré závisia od veku, ale aj od kultúry, z ktorej jednotlivec pochádza. Základom pre vnímanie času je vnímanie postupných zmien, resp. následnosti, ktorá sa uskutočňuje na javoch v nás. Z psychologického hľadiska umožňuje čas určovať poradie udalostí a ich trvanie. Časová štruktúra života rozdeľuje naše vnímanie na minulosť, budúcnosť a prítomnosť. Prežívanie času sa v priebehu života mení. Táto premenlivosť je známa ako Janetov zákon: pri konštantnom trvaní podnetov je dĺžka subjektívneho trvania pocitu nepriamo úmerná dĺžke prežitého života. Starším ľuďom teda plynie čas subjektívne rýchlejšie ako mladým.[2]

Spôsob, ako narábame so svojím časom, je daný v našom mozgu.[3] Každý z nás využíva jednu z mozgových hemisfér viac. Ľudia, viac využívajúci ľavú hemisféru sa zaraďujú medzi tzv. monochronické typy. Naopak tí, ktorí používajú vo väčšej miere pravú hemisféru patria medzi tzv. polychronické typy.

---

[1]Ing. Zuzana Skorková – zuzana.skorkova@gmail.com, EU Bratislava, FPM, Katedra manažmentu, školiteľ Doc. Ing. Elena Thomasová, PhD.

[2] KULKA, J. 2008. *Psychologie umění.* Praha : Grada Publishing, 2008, s. 139. ISBN 978-80-247-2329-7.

[3] UHLIG, B. 2008. *Time management.* Praha : Grada Publishing, 2008. s. 40. ISBN 978-80-247-2661-8.

Monochronická časová orientácia je pohľad na čas, podľa ktorého sa veci dejú v postupnosti a vždy len jediná z nich.[4] Monochronický typ manažéra sa vyznačuje tým, že vstáva každé ráno v presný čas, ich ranný rituál prebieha podľa vopred určeného plánu. Sú považovaní za mimoriadne spoľahlivých a výkonných pracovníkov, ktorí sú poriadkumilovní a dokážu riadiť využitie svojho času. Plne sa venujú len jednej činnosti a až po jej úplnom dokončení sa venujú ďalšej. Majú svoj zoznam úloh, aktívne plánujú a dodržiavajú harmonogram. Ich vynikajúcou vlastnosťou je fakt, že dokážu synchronizovať rôzne udalosti a zavádzať všade poriadok. Popri riadení aj zložitých výrobných procesoch nebudú strácať potrebný prehľad.

Ich slabou stránkou je však mimoriadne chladné vystupovanie v oblasti sociálnych vzťahov. Monochronický typ manažéra je silno zameraný len na samotný kontext práce – chce vidieť a hodnotiť výsledok, pričom ale zabúda na skryté kvality, akými sú najmä dôvera, empatia a dobré medziľudské vzťahy. Preto na iných pôsobia chladne, vypočítavo a tvrdo.[5] Pre predstaviteľa tohto typu je mimoriadne náročné zvládať neočakávané udalosti, ktoré sú mimo jeho vopred naplánovaného programu. Napr. spadne server, na diaľnici je havária, ktorá znamená hodinovú zápchu, náhla choroba dieťaťa, ktorá mu neumožní ísť do práce...atď, to sú všetko situácie, ktoré majú polychronický charakter a vyžadujú prístup, ktorého monochronický manažér obvykle nie je schopný. Preto reaguje zlostne, podráždene a nepokojne.[6]

Polychronická časová orientácia je pohľad na čas, podľa ktorého sa môže diať alebo realizovať viacero vecí súčasne.[7] Polychronický typ manažéra je typický tým, že sa podieľa na riešení viacerých projektov naraz. Keď sa jednotlivé projekty blížia k svojmu záveru a je treba doladiť detaily, manažér polychronického typu sa cíti neistý a práca ho čím ďalej tým menej zaujíma. Naopak je priťahovaný udržiavaním dobrých medziľudských vzťahov a sociálnych väzieb. Manažéri tohto typu sú mimoriadne obľúbení, nakoľko sú empatickí, mierumilovní, často pozitívne a optimisticky naladení.[8] Na druhej strane často meškajú s dodaním svojich projektov, pôsobia frustrujúco voči ostatným, nakoľko sú nevypočítateľní, oneskorení a aj keď nekonajú so zlým úmyslom, môžu mať povesť nespoľahlivého a neefektívneho človeka.

Narábanie s časom a jeho vnímanie je síce individuálne, avšak napriek týmto individuálnym rozdielom, zohráva významnú úlohu pri spôsobe vnímania času aj kultúra. Ak manažér pochádza z typickej individualistickej kultúry – napr. USA, Kanada, Nemecko, Veľká Británia, štáty severnej Európy, bude možno až príliš upätý na čas. Jeho heslom bude známe *„čas sú peniaze*“, čas sa dá teda ušetriť, minúť, premárniť, či stratiť. V našich podmienkach môžeme badať skôr prvky monochronickej, resp. individualistickej kultúry. Práve tento typ ľudí stál za zrodom klasického time managementu, vyznávajúceho štruktúrovanosť práce a hodnotu času. Oproti tomu predstavitelia krajín, kde sa skôr vyznáva kolektivizmu – Latinská Amerika, Africké štáty, Filipíny, vnímajú čas ako niečo, čoho je a bude dostatok. Nie je teda dôvod podliehať stresu kvôli nedostatku času. Ľudia z týchto kultúr si cenia moment, príjemné chvíle s inými ľuďmi a preto nevidia problém, ak sa oneskoria na stretnutie, resp. prídu neskoro z obeda, na ktorom sa cítili mimoriadne príjemne s kolegami alebo priateľmi. Aj smerom na juh Európy štáty inklinujú skôr k polychronickej kultúre. Vzájomná spolupráca oboch kultúr je veľmi náročná. Monochronický manažér len ťažko pochopí, prečo polychronický partner stále prerušuje jednanie, odbieha z miestnosti, meškás poskytovaním dohodnutých informácií. Polychronickým typom zase pripadajú ich monochronickí kolegovia ako príliš strnulí, fixovaní, neurotickí a úzkostliví. Fakt, že kultúry

[4] DeVITO, J. 2008. *Základy medzilidské komunikace.* Praha : Grada Publishing, 2008. s. 471. ISBN 978-80-247-2018-0.
[5] UHLIG, B. 2008. *Time management.* Praha : Grada Publishing, 2008. s. 42. ISBN 978-80-247-2661-8.
[6] UHLIG, B. 2008. *Time management.* Praha : Grada Publishing, 2008. s. 44. ISBN 978-80-247-2661-8.
[7] DeVITO, J. 2008. *Základy medzilidské komunikace.* Praha : Grada Publishing, 2008. s. 474. ISBN 978-80-247-2018-0.
[8] UHLIG, B. 2008. *Time management.* Praha : Grada Publishing, 2008. s. 42. ISBN 978-80-247-2661-8.

ovplyvňujú, akým spôsobom ľudia vnímajú čas a vyrovnávajú sa so stresom, je dôležité zohľadniť pri kontakte s ľuďmi z rozličných kultúr.[9]

Tabuľka č. 1: Prehľad charakteristík monochronickej a polychronickej kultúry.

Monochronické kultúry	Polychronické kultúry
Manažéri pracujú len na jednej konkrétnej činnosti.	Manažéri pracujú naraz na rôznych činnostiach.
Sústreďujú sa na prácu.	Nechajú sa ľahko vyrušiť a prácu prerušujú.
Seriózny prístup k termínom, ktoré plnia. Práca je vždy odovzdaná načas.	Snažia sa dosiahnuť cieľ, ak je to možné.
Manažéri sú plne odovzdaní práci.	Manažéri sú plne odovzdaní medziľudským vzťahom.
Plán dodržiavajú presne a striktne.	Často a ľahko menia plány.
Snažia sa sami nevyrušovať iných, dodržiavajú pravidlá a rešpektujú súkromie.	Vzťahy s inými ľuďmi sú pre nich dôležitejšie ako súkromie.
Rešpektujú osobné vlastníctvo. Požičiavajú si, resp. sami požičiavajú len po zrelej úvahe.	Požičiavajú si veci, resp. sami požičiavajú veľmi spontánne a bez premýšľania.
Zdôrazňujú pohotovosť, pripravenosť (splniť úlohu).	Zdôrazňujú význam vzťahov.
Sú zvyknutí na krátkodobé vzťahy.	Budujú si mimoriadne silné vzťahy, trvajúce celý život.

Zdroj: HALL, E. – HALL, M., 1990. *Understanding Cultural Differences: Germans, French and Americans.* Yarmouth : Intercultural Press, 1990. s. 15. ISBN 1-877864-07-2.

Je nesporne dôležité poznať, k akému princípu inklinuje manažér. Pre každého z nás platí rada: *Vedome si vytvorme priestor pre princíp, ktorý podceňujeme*.[10] Mali by sme začať cielene premýšľať oboma mozgovými hemisférami, to nám pomôže odhaliť výhody oboch princípov a možnosť postupne ich využívať.

PRINCÍPY KRONOS A KAIROS

Z gréckej mytológie sa pre dva rôzne typy ľudí používa označenie Kronos a Kairos a to podľa toho, aký prístup k vnímaniu času preferujú. Súčasťou nášho vnímania by mali byť oba princípy, ktoré by sme mali držať v rovnováhe. V realite však inklinujeme viac k jednému z nich. Toto rozdelenie je veľmi príbuzné vyššie spomenutému monochronickému a polychronickému prístupu k využitiu času.

Kronos (Chronos) bol najmladším synom titánov Gaia a Uranos. Je znázorňovaný ako smrtka s kosou, ako symbol minulosti, času merateľného ale zároveň pominuteľného. Je to aj čas, ktorý nás neustále ženie dopredu, pričom ani nevieme kam. Starovekí ľudia ho symbolizovali ako hada zvinutého do klbka, požierajúceho si vlastný chvost.

Princíp Kronos predstavuje tzv. objektívny čas. Skrýva sa za ním tiež dochvíľnosť, presnosť, štruktúrovanosť a plynulosť. Ľudia inklinujúci k tomuto princípu sú veľmi organizovaní, dochvíľni, spoľahliví, využívajú denný plán, rešpektujú čas svoj ako aj čas iných ľudí. Ak však u manažéra prevláda princíp Kronos, môže to aj znamenať, že až príliš

[9] BILLIN, T. 2010. *Time (or lack thereof) impacts stress levels.* [online] [cit. 2012.09.10.] Dostupné na internete: http://www.reliableplant.com/Read/27101/Time-impacts-stress-levels

[10] UHLIG, B. 2008. *Time management.* Praha : Grada Publishing, 2008. s. 47. ISBN 978-80-247-2661-8.

ľpie na dodržiavaní objektívneho času, čo je však mimoriadne náročné. Život v úplnej strnulosti a zviazanosť presnými termínmi nedáva priestor na spontánnosť, prirodzenosť a relax.

Kairos bol najmladším synom Dia, a teda Kronov vnuk. Kairos v sebe personifikoval schopnosť označiť správnu chvíľu na vykonanie božieho zámeru. Býval zobrazený ako mládenec s krídlami a vlasmi nakrátko zostrihanými vzadu, pričom spredu mu trčala dlhá kučeravá ofina. Ľudia verili, že keď okolo nich Kairos preletí a oni ho chytia za ofinu, pritiahnu k sebe šťastie. Keď však zaváhali, ich príležitosť nenávratne unikla. Kairos predstavuje vnútorný čas, resp. cit pre čas. Je to tiež príležitosť – vhodný okamih niečo uskutočniť. Nedá sa rátať na sekundy ani minúty.

Princíp Kairos charakterizuje spontánnosť, prirodzenosť, schopnosť zabudnúť na objektívny čas a zostať pokojný aj pri nečakanej zmene plánu. Ľudia tohto typu sa často nechávajú ovplyvňovať šťastnou náhodou, avšak nedokážu narábať s objektívnym časom. Preto sú označovaní za oneskorencov, ktorí len zriedkakedy majú vypracovaný pracovný plán. Podriaďujú sa sledu udalostí, ktoré postupne prichádzajú.

Na zistenie prevládajúcich princípov sme využili nasledujúci test[11]:

Tabuľka č. 2: Test Kronos a Kairos prístupu.

Otázky	Vždy	Často	Občas	Zriedkavo	Nikdy
1. Stáva sa vám často, že prídete neskoro?					
2. Presúvate často termíny schôdzok, pretože sa naskytlo niečo medzitým?					
3. Považujete sa za organizovaného, štruktúrovaného človeka?					
4. Máte na každý deň plán?					
5. Ste radi, ak vás k aktivitám zlákajú spontánne náhody?					
6. Zvládnete väčšinu svojej práce v čase, ktorý ste si naplánovali?					
7. Máte dojem, že v stresových situáciách vám pomáha šťastie?					
8. Plánujete radi?					
9. Rozčuľuje vás nedochvíľnosť ostatných?					
10. Udivuje vás často, ako rýchlo vám utečie deň?					
11. Stáva sa vám často, že nedodržíte termín pre odovzdanie práce?					
12. Pracujete väčšinou na niekoľkých veciach zároveň?					
13. Je pre vás jednoduché usadiť sa k stolu a začať okamžite pracovať?					
14. Ste pri pracovných schôdzkach dochvíľni, ale v súkromí už nie?					
15. Rozčuľuje vás čakanie, s ktorým ste nepočítali?					

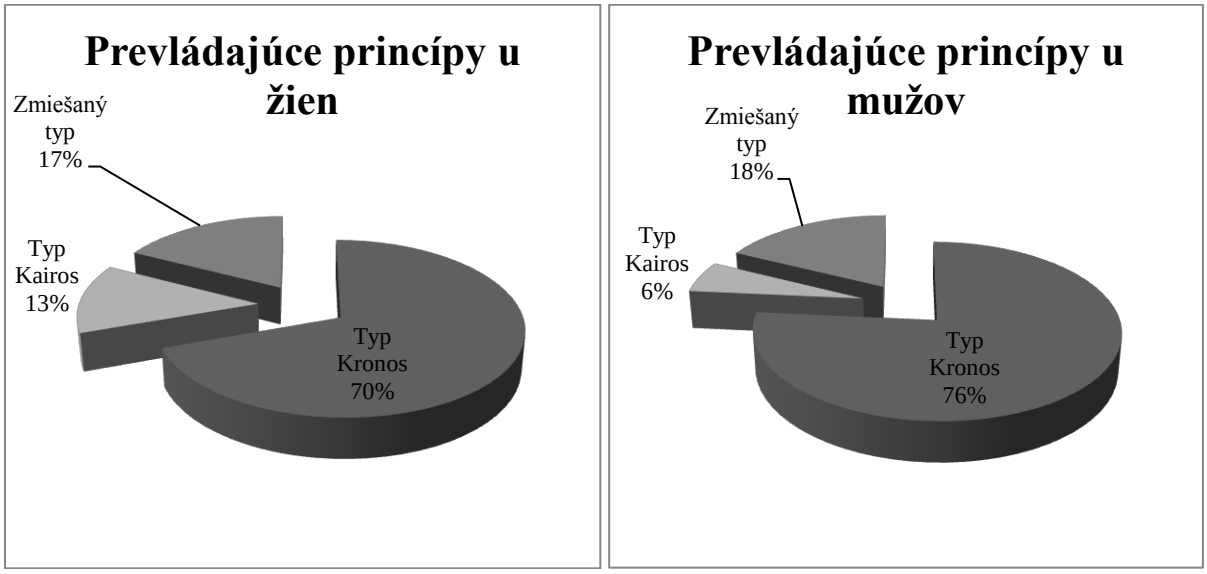
[11] UHLIG, B. 2008. *Time management.* Praha : Grada Publishing, 2008. s. 15-16. ISBN 978-80-247-2661-8.

16. Dokážete bez problémov využiť čas, kedy na niečo čakáte, iným spôsobom?					
17. Zostávate relatívne pokojní aj keď sa oneskoríte alebo keď dorazíte veľmi neskoro?					
18. Stáva sa vám, že veci vám v duchu utekajú rýchlejšie než v skutočnosti?					
19. Viete povedať NIE, keď vám niekto spontánne ponúkne schôdzku, ale váš čas ju vlastne nedovoľuje?					
20. Dívate sa často na hodinky?					
21. Je pre vás náročné aby ste boli dochvíľni?					
22. Sú pre vás hodinky dôležité aj počas víkendu?					
23. Jete počas víkendu vždy v rovnaký čas?					

Testu sa zúčastnilo 40 študentov vo veku od 20 do 25 rokov, z toho 23 žien a 17 mužov. Vzhľadom na nízky vek a študentské prostredia sme predpokladali vyššie zastúpenie princípu Kairos u skúmanej skupiny. Výsledky však boli jednoznačné v prospech prístupu Kronos u obidvoch pohlaví.

Tento výsledok si môžeme zdôvodniť aj vplyvom monochronickej kultúry, ktorá je zjavná aj pre Slovensko.

Obr. 1. Prevládajúci princíp – Kronos/Kairos.



Zdroj: Vlastné spracovanie.

Schopnosť plánovať a organizovať svoj čas je jednou z významných štrukturálnych jednotiek v systéme charakteristík osobností.[12] Rozlišujeme tri typy ľudí podľa vzťahu k úlohám:

[12] STRAČÁR, V. 1994. *Organizácia manažérskej práce.* Bratislava: Edičné stredisko, 1994. s. 18. ISBN: 80-225-0502-1.

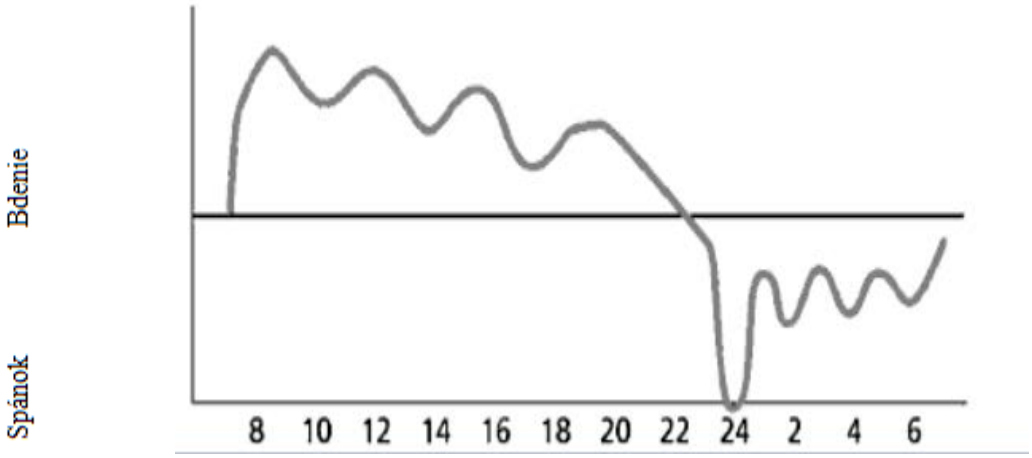
1. **Stratégovi**a – radi pracujú s dlhodobou perspektívou. Chápu vzťah navzájom časovo odľahlých udalostí a čas svojho života prežívajú ako nepretržitý tok. Nie sú punktičkári a majú mimoriadne veľkorysý vzťah k detailom. Stratégovia majú povedomie historického času.
2. **Taktici** – chápu život ako sériu navzájom sa striedajúcich ciest a vo vzťahu k úlohám života stoja niekde na rozhraní medzi stratégmi a operacionalistami. Taktici žijú časom biografickým.
3. **Operacionalisti** – sú celkom vo vleku aktuálnych situácií. Chýba im pocit kontinuity, čas chápu ako množstvo navzájom sa križujúcich, ale nikam nevedúcich ciest. Operacionalisti žijú len časom situačným.

VPLYV BIORYTMU NA ČASOVÝ MANAŽMENT JEDNOTLIVCA

Žiaden z manažérov nie je rovnako výkonný počas celého dňa, mesiaca, či roka. Vidíme manažérov, ktorí prichádzajú do práce skoro ráno a najnáročnejšie úlohy zvládajú ešte pred obedom. Naopak sú takí, ktorí skôr ako o desiatej nedokážu realizovať žiadnu zo svojich úloh, zato najlepšie nápady majú v noci a preto niet divu, že odosielajú e-maily ešte neskoro večer. Tento prístup záleží od vnútorných, tzv. biologických hodín, resp. od nášho vlastného biorytmu.

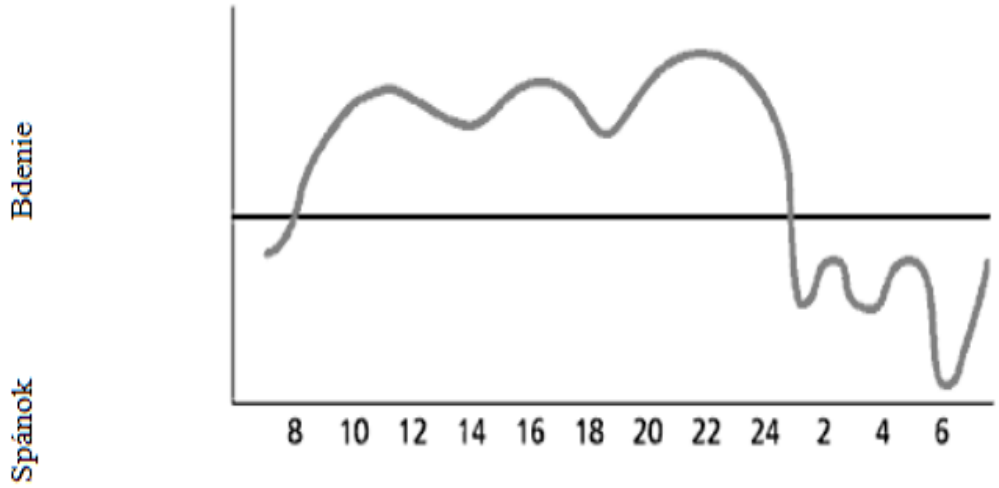
Aktivita – fyzická i duševná, kolíše medzi vrcholmi a útlmami. Žiaden človek nemôže podávať výkon na najvyššej úrovni počas celého pracovného dňa. Tieto odlišnosti je treba rešpektovať. Každý manažér by mal poznať svoju vlastnú výkonnostnú krivku, ktorá mu prezradí, kedy je najvýkonnejší a kedy by mal naopak oddychovať, resp. venovať sa menej náročnej činnosti. Ak sa násilne staviame proti našim vnútorným rytmom, môžeme si spôsobiť viacero zdravotných komplikácií – od psychických porúch, neuróz, depresívnych nálad či chronickej únavy.

Obr. 2: Krivka platná pre ranný typ:



Zdroj: UHLIG, B. 2008. *Time management.* Praha : Grada Publishing, 2008. s. 49. ISBN 978-80-247-2661-8

Obr. 3: Krivka platná pre nočný typ:



Zdroj: UHLIG, B. 2008. *Time management.* Praha : Grada Publishing, 2008. s. 49. ISBN 978-80-247-2661-8

Manažér ranného typu by mal začať pracovať skoro ráno, pretože vtedy je najproduktívnejší. Na toto obdobie by si mal taktiež naplánovať najnáročnejšie úlohy. Naopak rutinné záležitosti by mal presunúť na poobedie a začať sa nimi zaoberať vo chvíli, keď jeho výkonnosť klesá.

Manažér nočného typu by mal naopak sústrediť svoju najdôležitejšiu činnosť na popoludnie, resp. na večer. Tento typ manažéra môže naraziť na problém harmonizácie súkromného a pracovného života, nakoľko väčšina sociálnych aktivít sa odohráva práve v čase, kedy by on sám potreboval najviac pracovať.

Pri plánovaní pracovného dňa netreba taktiež zabúdať na zmenu schopnosti koncentrácie, ktorá sa u väčšiny ľudí dramaticky znižuje už po 90 minútach. Pracovať príliš dlho a príliš tvrdo je neefektívne. V priemere by človek nemal pracovať bez prestávky dlhšie než hodinu. Preto je optimálne dopriať si prestávku po 60, resp. maximálne 90 minútach sústredenia. Sú manažéri, ktorí tieto zdanlivo bezvýznamné pauzy považujú za stratu času. Je to však presne naopak. Ak si vedúci pracovník dopraje pravidelný oddych, počas ktorého sa poprechádza, vypije pohár vody, vyvetrá miestnosť, resp. bude robiť akúkoľvek inú činnosť, nevyžadujúcu sústredenie, môže načerpať potrebné sily a jeho schopnosť koncentrácie sa po prestávke prudko zvýši. Zvýšená koncentrácia zabezpečí dohnanie „strateného“ času.

OSOBNÝ PRACOVNÝ ŠTÝL MANAŽÉRA – INVENTÚRA ČASU

Na to, aby manažér zistil, aké má predpoklady v rámci správneho time managementu, musí zistiť, kam presne plynie jeho čas, a teda, čo konkrétne robí. Tento krok možno realizovať presnou inventúrou osobného času, a to presným zaznamenaním si jednotlivých činností počas niekoľkých pracovných dní. Práve táto inventúra mu poskytne obraz potrebný na to, aby dokázal identifikovať správne návyky, ale i nedostatky vo svojom vlastnom pracovnom štýle.

Príčiny chybného pracovného štýlu manažéra spočívajú v tom, že:[13]

- Nevie, na čo vlastne využíva svoj čas.
- Nevie, koľko času si vyžadujú konkrétne úlohy.
- Nevie, aké silné a slabé stránky má jeho doterajší pracovný štýl.
- Nevie, aké osoby alebo iné faktory napomáhajú alebo bránia jeho výkonu.

Prvým krokom tohto procesu **je analýza využitia vlastného času**. Manažér by si mal spisovať všetky činnosti, ktorými sa počas dňa zaoberá – a to pravdivo a sebakriticky. Tento krok sa môže zdať zdĺhavý, vyžadujúci presnosť a disciplínu, avšak len na základe neho môže manažér získať reálny prehľad o spotrebe svojho času. Nakoľko sa náplň pracovných dní počas týždňa mení, odporúčame, aby manažér realizoval analýzu využitia času počas celého pracovného týždňa.

Tabuľka č. 3: Analýza činnosti a času manažéra.

Analýza činnosti a času							
Č.	Činnosť	Začiatok	Koniec	Celkový čas	A	B	C
1.							
2.							
3.							

Zdroj: ČEPELOVÁ, A. 2000. *Manažment času,* Bratislava : EKONÓM, 2000. s. 20. ISBN 80-225-1262-1.

Pri vyhodnocovaní týždennej analýzy si môže manažér položiť nasledovné otázky:

1. Je skutočne nutné, aby som na realizácii tejto činnosti pracoval ja?
2. Dala by sa táto činnosť účinne a efektívne delegovať?
3. Realizoval som činnosť plánovanú?
4. Bola táto činnosť v danej chvíli dôležitá?
5. Bola táto činnosť naliehavá?
6. Je spotreba času na túto činnosť primeraná?

Platí pravidlo, že ak ste:[14]

- Vykonali 10% činností, ktoré neboli bezpodmienečne nutné, máte problém s delegovaním a s určovaním priorít.
- Ak ste vynaložili na viac ako 10% činností dlhší čas, musíte preskúmať dôvody (pracovné techniky, koncentráciu)
- Ak ste uskutočnili viac ako 10% činností z dôvodu, že práve tie bolo potrebné riešiť, máte problémy s plánovaním, organizáciou, so sebarealizáciou.

Druhým krokom je **analýza vlastných časových strát**, ktoré odhalíme taktiež na základe analýzy činnosti a času. Obdobia, kedy strácame čas, by sme si mali veľmi dôkladne rozanalyzovať. Tento bod je vlastne **tretím krokom** inventúry času – **analýza zlodejov času.**

[13] ČEPELOVÁ, A. 2003. *Manažment zmien a času riadiaceho pracovníka*. Bratislava : EKONÓM, 2003. s. 92. ISBN 80-225-1629-5.
[14] ČEPELOVÁ, A. 2000. *Manažment času.* Bratislava : EKONÓM, 2000. s. 20 – 21. ISBN 80-225-1262-1.

Medzi najčastejších zlodejov času patrí:

1. **Neporiadok** – a s tým spájané neustále hľadanie stratených vecí. Význam poriadku pre racionálny time management je skutočne kľúčový. Jedná sa o poriadok v kontaktoch, v e-mailoch, v dokladoch, na pracovnom stole – jednoducho všade, kde pracujeme. Brother International Corporation organizovala v roku 2010 výskum na vzorke takmer 800 zamestnancoch v USA, na zistenie ako neorganizovanosť a neporiadok ovplyvňujú prácu v kancelárii. Ich zistenia boli prekvapujúce:[15]
   - Až 38 hodín ročne (teda takmer jeden celý pracovný týždeň) stráca priemerný zamestnanec hľadaním stratených vecí v kancelárii.
   - Vo finančnom vyjadrení predstavuje táto strata viac ako 89 biliónov dolárov.
   - 46% administratívnych pracovníkov potvrdilo, že v priebehu predchádzajúceho roka stratili jednu z nasledovných vecí: zakladač na doklady, mobilný telefón, kalkulačku, pamäťovú kartu, príručnú tašku, kufor, notebook alebo PDA.
   - 87% administratívnych pracovníkov si myslí, že ich pracovné prostredie je neorganizované a v neporiadku.
   - 86% súhlasilo s tvrdením, že dobrá organizácia pracovného prostredia svedčí o vysokej profesionalite.
   - 30% pracovníkov si nemohlo nárokovať svoje výdavky, nakoľko stratili doklad o kúpe.
2. **Neschopnosť delegovať** – netreba zabudnúť, že jedným z najlepších zdrojov, ktoré má manažér k dispozícii sú iní ľudia. Práve preto by si mal zvyknúť na pravidelné delegovanie činností. Tento krok môže byť pre neho samého mimoriadne prínosný, nakoľko získa viac času pre dôležité činnosti, na druhej strane delegovaná činnosť pôsobí často mimoriadne motivujúco na samotných podriadených.
3. **Prokrastinácia** - tento pojem pochádza z latinského slova *„pro crastinus“* čo znamená *„na zajtrajšok“*. Je označením pre chorobné odkladanie dôležitých úloh na neskôr, teda *„na zajtra“*. Problematika je úzko spätá s vysokoškolákmi (z nemčiny je známy pojem *Studentensyndrom*). Práve oni sú typickou vzorkou ľudí, ktorí nie sú nikým a ničím prinútení organizovať si svoj čas. Manažéri, ktorí trpia prokrastináciou sa často uspokojujú tvrdeniami, že pod časovým tlakom podávajú lepší výkon. Robenie vecí na poslednú chvíľu však zbytočne spôsobuje stres, zvyšuje možnosť chybného rozhodnutia, znižuje kvalitu podávaného výkonu a má vplyv na celkové duševné zdravie jednotlivca. Prokrastinácia je vlastne iracionálna, nakoľko si sami uvedomujeme, že odkladáme dôležitú činnosť na dobu, ktorá bude pre splnenie úlohy určite menej vhodná, dokonca môže ohroziť jej úspešné splnenie.[16]
4. **Pridávanie pozlátka** – (Gold plating) – tento výraz znamená snahu manažéra robiť viac, ako vyžaduje daná práca. Tento zlodej času je typický hlavne pre projektový manažment. Projektoví manažéri sú často presvedčení, že dodať zákazníkovi viac ako bolo dohodnuté, resp. dodať službu vo vyššej kvalite ako bolo vopred špecifikované, je správna vec. Avšak namiesto gold platingu je lepšie snažiť sa danú úlohu dokončiť skôr. Manažér by nemal zabudnúť na výrok: „*Robiť veci správne ešte neznamená robiť správne veci.“*

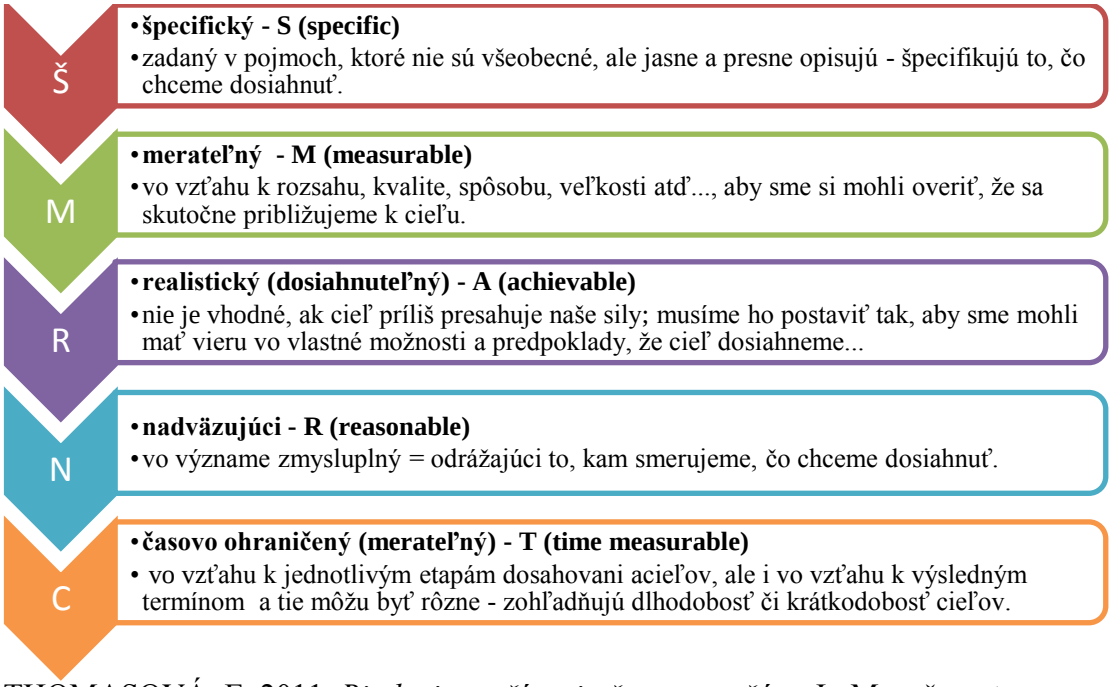
---

[15] BROTHER INTERNATIONAL CORPORATION. 2010. *The costs assosiated with disorganization.* [online] [cit. 2012.06.10.] Dostupné na internete: http://www.brother-usa.com/Ptouch/MeansBusiness/whitepaper.pdf

[16] SKORKOVÁ, Z. 2012. *Prokrastinácia alebo však to urobím zajtra.* [online]. Verlag Dashöfer, 2012. [cit.2012.09.10.] Dostupné na internete: http://www.hrvpraxi.sk/?cid=66657&wa=W1238ENHR19&uid=[[uid]]&e=[[e_no]]&odkial=ENHR

5. Nejasne stanovené ciele – často sa stávam, že manažér si sám nevytýči správne cieľ, na ktorom pracuje. Aj tu platí, že ciele by mali mať „ŠMRNC“:

Obr. č. 4: Definovanie cieľov.



Zdroj: THOMASOVÁ, E. 2011. *Riadenie využívania času manažéra.* In Manažment podnikania a vecí verejných. 2011, roč. 6. č. 16, str. 21.

6. Neschopnosť plánovať – ako hovorí známa veta: *„Kto neplánuje svoj čas, plánujú mu ho iní.“* Manažér by mal vedieť plánovať svoje najdôležitejšie aktivity na týždennej báze. Práve tento časový horizont mu umožňuje v dostatočnej miere modifikovať denné plány, a tak zabezpečiť, aby dokázal urobiť všetky veci, ktoré majú pre neho najväčšiu prioritu. Krátkodobé časové plány musia vždy slúžiť na podporu tých dlhodobých.

7. Nejasné priority – takmer každý manažér by súhlasil s tvrdením, že má viac práce, ako by jeden človek dokázal vykonať. Práve preto je dôležitá obozretnosť pri rozhodnutí, ktorým činnostiam venuje svoj čas. Čas manažéra je príliš vzácny na to, aby bol míňaný na veci s nízkou alebo veľmi malou prioritou.

8. Lenivosť - time management je predovšetkým o sebaorganizovaní v čase. Ak manažér zisťuje, že nie je schopný pozitívne sa nasmerovať, že mu chýba akákoľvek motivácia, resp. že je v jeho povahe byť stále „o krok vzadu“, mal by cielene proti vlastnej lenivosti bojovať a to najmä:

a. **Presným plánovaním** – manažér by mal využívať plánovací nástroj (diár, kalendár v poštovom klientovi – Outlook, telefón) a snažiť sa plniť naplánované aktivity čo najpresnejšie. Aj samotné dokončenie úlohy, resp. vytváranie zoznamu vykonaných – dokončených úloh, môže byť silným motivátorom.
b. **Získať stratenú motiváciu** – vedúci pracovník by mal zistiť príčiny vlastnej demotivácie. Možno je to pracovným prostredím, možno povahou práce, či zlým pracovným kolektívom. Stratu motivácie treba riešiť čo najskôr. Môže mať neblahé následky na výkon.

c. Manažér by mal **rešpektovať svoj biorytmus** a podľa toho sa snažiť naplánovať väčšinu náročných aktivít na obdobie, kedy je najvýkonnejší – napr. na ráno pokiaľ je ranný typ.

9. Rušivé telefonáty – v súčasnosti je bežné že manažér je dostupný kedykoľvek, kdekoľvek a pre kohokoľvek. Avšak vedúci pracovník sa nemusí stať otrokom vlastného mobilného telefónu, ak dodrží nasledovné zásady:

- Dlhý telefonát by si mal vopred naplánovať, rovnako tak ako schôdzku.
- Aj odkazovač sa dá využiť v prípade, že manažér pracuje na dôležitej úlohe a neželá si byť rušený.
- Je vhodné využiť prácu sekretárky, asistentky, resp. kolegu, na ktorého možno hovory presmerovať.
- Ak predsa len manažér zdvihne telefón a telefonický hovor sa vyvíja nesprávnym smerom, resp. zjavne by zabral manažérovi drahocenný čas, je vhodné požiadať komunikačného partnera o iný – vhodnejší čas na dokončenie telefonátu a čo najskôr sa vrátiť k pôvodnej činnosti.

10. Neschopnosť povedať „NIE“. Základom celého fenoménu neschopnosti povedať „NIE“ sú obavy, starosti a pocit viny. A to sú, samozrejme, veľmi zlí radcovia. Celý začarovaný kruh dokáže prelomiť len sebavedomie a suverenita.[17] Tento zlodej času je vysoko závislý od asertívneho správania jednotlivca. Avšak slovíčko „nie“ môže pre manažéra znamenať obrovskú úsporu času, ktorý dokáže venovať veciam s vyššou prioritou.

ZÁVER

Individuálne predpoklady jednotlivca pre efektívny časový manažment sú kľúčom k pochopeniu a nastaveniu správneho time managementu pre každého vedúceho pracovníka. Ten by mal rešpektovať svoj kultúrny základ a náklonnosť k monochronickej alebo polychronickej kultúre. Či už inklinuje ku Kronos alebo Kairos prístupu, mal by poznať silné a slabé stránky svojho prístupu k vnímaniu času, ktoré ovplyvňujú jeho chovanie a rovnako tak byť tolerantný a chápavý k inému postoju k času u druhých ľudí. Náš prístup k časovému manažmentu je mimoriadne závislý taktiež od biologického rytmu každého jednotlivca. Biorytmus musí byť rešpektovaný pri plánovaní akýchkoľvek aktivít. V neposlednom rade je nevyhnutná znalosť osobného pracovného štýlu manažéra, ktorá je založená na tzv. inventúre času.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Knižné zdroje:

1. ČEPELOVÁ, A. 2000. *Manažment času.* Bratislava : EKONÓM, 2000. 142 s. ISBN 80-225-1262-2.
2. ČEPELOVÁ, A. 2003. *Manažment zmien a času riadiaceho pracovníka.* Bratislava : EKONÓM, 2003. 136 s. ISBN 80-225-1629-5.
3. DeVITO, J. 2008. *Základy medzilidské komunikace.* Praha : Grada Publishing, 2008. 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0.
4. HALL, E. – HALL, M., 1990. *Understanding Cultural Differences: Germans, French and Americans.* Yarmouth : Intercultural Press, 1990. 190 s. ISBN 1-877864-07-2.
5. KULKA, J. 2008. *Psychologie umění.* Praha : Grada Publishing, 2008, 440 s. ISBN 978-80-247-2329-7.

[17] UHLIG, B. 2008. *Time management.* Praha : Grada Publishing, 2008. s. 89. ISBN 978-80-247-2661-8.

6. STRAČÁR, V. 1994. *Organizácia manažérskej práce.* Bratislava: Edičné stredisko, 1994. 127 s. ISBN: 80-225-0502-1.
7. UHLIG, B. 2008. *Time management.* Praha : Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2661-8.

Články v časopise:

8. THOMASOVÁ, E. *Riadenie využívania času manažéra.* In Manažment podnikania a vecí verejných - dialógy. 2011, roč. 6. č. 16 ISSN 1337-0510.

Články v elektronických časopisoch a iné príspevky:

9. BROTHER INTERNATIONAL CORPORATION. 2010. *The costs assosiated with disorganization.* [online] [cit. 2012.06.10.] Dostupné na internete: http://www.brother-usa.com/Ptouch/MeansBusiness/whitepaper.pdf
10. BILLIN, T. 2010. *Time (or lack thereof) impacts stress levels.* [online] [cit. 2012.09.10.] Dostupné na internete: http://www.reliableplant.com/Read/27101/Time-impacts-stress-levels
11. OLEXOVÁ, C. 2007. *Buďte manažérmi svojho času.* [online]. Poradca podnikateľa, 2007. [cit.2012.09.10.] Dostupné na internete: http://www.pp.sk/6566/Budte-manazermi-svojho-casu_A-PMPP30585.aspx,
12. SKORKOVÁ, Z. 2012. *Prokrastinácia alebo však to urobím zajtra.* [online]. Verlag Dashöfer, 2012. [cit.2012.09.10.] Dostupné na internete: http://www.hrvpraxi.sk/?cid=66657&wa=W1238ENHR19&uid=[[uid]]&e=[[e_no]]&odkial=ENHR

UZNÁVANIE NA VÝKON SLOBODNÉHO POVOLANIA PRÍSLUŠNÍKOV TRETÍCH KRAJÍN

RECOGNITION FOR THE EXECUTION OF FREELANCE FOR THE THIRD-COUNTRY NATIONALS

Alžbeta Foltínová - Veronika Soósová[1]

KEY WORDS: regulated profession, professional qualification, recognition of qualification, documents of education, the host State, third-country national, automatic recognition system, common recognition system

JEL: I25, J44, K23

ABSTRACT

The paper is focused on the issue of recognition of professional qualifications of the third-country nationals for the exercise of freelance. It determines the basic concepts relating to the issue, and points out the difference between the recognition of professional qualifications of an EU citizen and a third-country national, as well as the profession, whose exercise is conditioned by special regulations. Generally points out to the EU legislation concerning the recognition of professional qualifications of the third-country nationals, in the legislation of SR hints as to the specifically health professions, that are in addition to the law of the recognition of qualifications independently regulated by law for health professionals, under which the recognition is performed.

ÚVOD

Uznávanie kvalifikácie pre výkon slobodných povolaní je dôležitou súčasťou práva EÚ, ako aj právnej úpravy každého členského štátu. Z hľadiska uznávania je dôležité, či ide o uznanie kvalifikácie štátneho príslušníka EU, alebo príslušníka tretej krajiny v hostiteľskom štáte. Uznávanie kvalifikácie v SR sa pre štátnych príslušníkov krajín EU podstatne zjednodušilo, pri niektorých profesijách sa dokonca presadil systém tzv. „automatického uznávania kvalifikácií“, a to po splnení určitých minimálnych požiadaviek, potrebných

[1] doc. Ing. Alžbeta Foltínová, CSc., e-mail: afoltin@euba.sk, Ing. Veronika Soósová, e-mail: soosova.veronika@gmail.com, školiteľ: doc. Ing. Alžbeta Foltínová, CSc., Katedra podnikovohospodárska

k výkonu daného povolania. Z hľadiska uznávania na výkon slobodného podnikania príslušníkov tretích krajín v štátoch EU je uznávanie o niečo zložitejšie.

ZÁKLADNÉ POJMY

Uznávanie dokladu o vzdelaní je „uznanie vysokoškolského diplomu, absolventského diplomu, vysvedčenia, osvedčenia o odbornej kvalifikácii alebo iných dokladov o vzdelaní vydaných zahraničnými oprávnenými orgánmi podľa právnych predpisov príslušného štátu za rovnocenný s dokladom o vzdelaní vydaným oprávneným orgánom v Slovenskej republike“.[2]

Regulované povolanie je „povolanie, odborná činnosť, alebo skupina odborných činností, ktorých výkon je podmienený splnením kvalifikačných predpokladov podľa osobitných predpisov. Regulované povolanie možno vykonávať najmä na základe regulovaného vzdelávania, prípadne spojeného s používaním profesijného titulu alebo označenia povolania, ako aj na základe členstva v komore alebo v inej profesijnej organizácii. Zvyčajne sa táto regulácia uskutočňuje prostredníctvom súkromných oprávnených inštitúcií, profesijných združení, vlády alebo miestnej správy“.[3]

Regulovaná odborná činnosť je „odborná činnosť, ktorej začatie alebo vykonávanie , alebo jeden zo spôsobov jej vykonávania v členskom štáte sú priamo alebo nepriamo podmienené v súlade s ustanoveniami zákonov, iných právnych predpisov a správnych opatrení vlastníctvom dokladu o vzdelaní a odbornej príprave alebo potvrdením o odbornej spôsobilosti“.[4]

Regulované vzdelávanie a odborná príprava je „akákoľvek odborná príprava osobitne zameraná na výkon príslušného povolania, ktoré sa skladá z kurzu alebo kurzov, v prípade potreby doplnených odbornou prípravou alebo skúšobnnou alebo odbornou praxou“.[5]

UZNÁVANIE KVALIFIKÁCIE Z HĽADISKA EU PRÁVNEJ ÚPRAVY

Výkon slobodného podnikania v Európskej únii upravuje Smernica č. 2005/36/ES o uznávaní odborných kvalifikácií s účinnosťou od 20.októbra 2007. Touto smernicou boli

---

[2] Ústredný portál verejnej správy. *Uznávanie odborných kvalifikácií a dokladov o vzdelaní*. Dostupné na: http://www.portal.gov.sk/Portal/sk/Default.aspx?CatID=39&aid=1023, [citované 17. októbra 2012]

[3] Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny – Kartotéka typových povolaní. *Čo sú regulované povolania?* www.istp.sk/ktp/co-su-regulovane-povolania.php, [citované 15. októbra 2012]

[4] Smernica Rady 92/51/EHS o druhom všeobecnom systéme uznávania odborného vzdelania a prípravy, ktoru sa dopĺňa smernica 89/48/EHS, článok 1f)

[5] Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2005/36/ES o uznávaní odborných kvalifikácií, článok 3 ods.1e)

zrušené takmer všetky smernice v oblasti uznávania odborných kvalifikácií, v platnosti však zostali niektoré osobitné smernice, týkajúce sa uznávania. Smernica o uznávaní kvalifikácií sa týka len uznávania odborných kvalifikácií nadobudnutých v niektorom z členských štátov, neupravuje však uznávanie odborných kvalifikácií, ktoré príslušníci tretích krajín získali mimo územia Európskej únie. Uznávanie takýchto kvalifkácií majú jednotlivé členské štáty vo svojej kompetencii, na základe vlastných predpisov, avšak mali by byť rešpektované minimálne požiadavky na odbornú prípravu pre výkon jednotlivých povolaní.

Smernica o uznávaní odborných kvalifikácií sa ďalej vzťahuje aj na príslušníkov tretích krajín za určitých podmienok, upravených samostatnými smernicami, a to:

- ***smernicou č. 2004/38/ES o práve občanov Únie a ich rodinných príslušníkov voľne sa pohybovať a zdržiavať sa v rámci členských štátov,*** ak sú rodinnými príslušníkmi občana EÚ, ktorí majú právo pobytu, resp. trvalého pobytu v členskom štáte – „Bez ohľadu na štátnu príslušnosť majú rodinní príslušníci občana Únie, ktorí majú právo pobytu alebo trvalého pobytu v členskom štáte, nárok, aby sa tam zamestnali, alebo vykonávali samostatne zárobkovú činnosť.“[6]
- ***smernicou č. 2004/114/ES o o podmienkach prijatia štátnych príslušníkov tretích krajín na účely štúdia, výmen žiakov, neplateného odborného vzdelávania alebo dobrovoľnej služby***, ak sú študentmi – „Mimo svojho študijného času a ak pravidlá a podmienky uplatniteľné na príslušnú činnosť v príslušnom hostiteľskom členskom štáte neustanovujú inak, sú študenti oprávnení zamestnať sa a môžu vykonávať samostatnú zárobkovú činnosť.“[7]
- ***smernicou č. 2003/109/ES o právnom postavení štátnych príslušníkov tretích krajín, ktoré sú osobami s dlhodobým pobytom*** – ak sú osobami s dlhodobým pobytom na území členského štátu - „Osoby s dlhodobým pobytom majú nárok na rovnaké zaobchádzanie ako štátni príslušníci vo vzťahu k prístupu k zamestnaniu a samostatnej zárobkovej činnosti, uznávaní profesionálnych diplomov, osvedčení a iných kvalifikácií v súlade s vnútroštátnym právom.“[8]
- ***smernicou č. 2005/71/ES o osobitnom postupe prijímania štátnych príslušníkov tretích krajín na účely vedeckého výskumu*** – ak sú držiteľmi povolenia na pobyt vydaného na účely vedeckého výskumu - „ Držitelia povolenia na pobyt majú právo, aby sa s nimi zaobchádzalo

[6] Smernica Európskeho parlamentu a Rady č. 2004/38/ES o práve občanov Únie a ich rodinných príslušníkov voľne sa pohybovať a zdržiavať sa v rámci územia členských štátov, článok 23

[7] Smernica Rady č. 2004/114/ES o podmienkach prijatia štátnych príslušníkov tretích krajín na účely štúdia, výmen žiakov, neplateného odborného vzdelávania alebo dobrovoľnej služby, článok 17, ods. 1

[8] Smernica Rady 2003/109/ES o právnom postavení štátnych príslušníkov tretích krajín, ktoré sú osobami s dlhodobým pobytom, článok 11, ods. 1 a), c)

rovnako ako so štátnymi príslušníkmi, pokiaľ ide o uznanie diplomov, osvedčení a ostatných odborných kvalifikácií v súlade s príslušnými vnútroštátnymi postupmi.“[9]

- ***smernicou č. 2003/86/ES o práve na zlúčenie rodiny*** – ak ide o rodinných príslušníkov garanta (osoby, ktorá je príslušníkom tretej krajiny oprávnene sa zdržiavajúca v členskom štáte, a ktorá žiada alebo jej rodinní príslušníci žiadajú o zlúčenie rodiny, aby s ním boli spojení) - „Rodinní príslušníci garanta budú mať rovnaký nárok ako garant na prístup k vzdelaniu, príslup k zamestnaniu a samostatnej zárobkovej činnosti, prístup k poradni pre voľbu povolania, počiatočnej a ďalšej odbornej príprave na povolanie a rekvalifikáciu.“[10]

- ***smernicou č. 2004/83/ES o minimálnych ustanoveniach pre oprávnenie a postavenie štátnych príslušníkov tretej krajiny alebo osôb bez štátneho občianstva ako utečencov alebo osôb, ktoré inak potrebujú medzinárodnú ochranu, a obsah poskytovanej ochrany*** – ak sú utečenci, alebo osoby, ktorým bola poskytnutá doplnková ochrana – „Členské štáty zaistia rovnaké zaobchádzanie medzi príjemcami postavenia utečenca alebo doplnkovej ochrany a štátnymi príslušníkmi v súvislosti s existujúcimi postupmi uznávania zahraničných diplomov, osvedčení a iného dôkazu o oficiálnych kvalifikáciách.“[11]

Keďže smernica o uznávaní kvalifikácií sa týka uznávania vzdelania, ktoré bolo nadobudnuté predovšetkým na území členských štátov, na príslušníkov tretích krajín sa vzťahuje len v prípade, že svoju kvalifikáciu, resp. jej podstatnú časť, získali v členskom štáte. Ak teda štátny príslušník tretieho štátu získal svoju kvalifikáciu výlučne mimo EÚ, aj v prípade, ak patrí do vyššie spomínaných kategórií príslušníkov tretích krajín, komunitárny systém uznávania sa naňho nevzťahuje. Smernica však nebráni členským štátom uznávať podľa svojich vlastných predpisov odborné kvalifikácie, získané príslušníkmi tretích krajín mimo územia EÚ, každé uznávanie však má rešpektovať minimálnu prípravu pre výkon jednotlivých povolaní.

Doklad o odbornej kvalifkácii vydaný tretím štátom je relevantný vtedy, ak žiadateľ absolvuje aspoň trojročnú prax na území daného členského štátnu, a ak tento doklad členský štát dobrovoľne uznal, a to podľa článku 3 ods. 3 smernice o uznávaní odborných kvalifikácií. „Doklad o formálnej kvalifikácii, ktorý vydala nečlenská krajina, sa považuje za doklad o formálnej kvalifikácii, ak má jeho držiteľ tri roky odbornej praxe v príslušnej oblasti na území členského štátu, ktorý uznal tento doklad o formálnej kvalifikácii podľa článku 2 ods.

[9] Smernica Rady č. 2005/71/ES o osobitnom postupe prijímania štátnych príslušníkov tretích krajín na účely vedeckého výskumu, článok 12, písmeno a)

[10] Smernica Rady č. 2003/86/ES o práve na zlúčenie rodiny, článok 14, ods. 1

[11] Smernica Rady č. 2004/83/ES o minimálnych ustanoveniach pre oprávnenie a postavenie štátnych príslušníkov tretej krajiny alebo osôb bez štátneho občianstva ako utečencov alebo osôb, ktoré inak potrebujú medzinárodnú ochranu, a obsah poskytovanej ochrany, článok 27, ods. 3

2, osvedčený tým členským štátom.“[12] Okrem situácie, kedy štátny príslušník tretieho štátu„ ktorý sa zdržiava na území členského štátu, s kvalifikáciou nadobudnutou v treťom štáte, môže nastať aj situácia, kedy štátny príslušník členského štátu žiada o uznanie kvalifikácie nadobudnutej mimo územia EÚ, v členskom štáte. V takomto prípade môže „každý členský štát povoliť štátnymi príslušníkom členského štátu, ktorí majú doklad o odbornej kvalifikácii, ktorý nezískali v tomto členskom štáte, vykonávať regulované povolanie aj na území tohto štátu v súlade s jeho právnymi predpismi.“[13] Aj v takomto prípade však platí zásada rešpektovania minimálnych požiadavok na odbornú prípravu.

Ďalšou podstatnou otázkou je, či je členský štát povinný uznať odbornú kvalifikáciu v prípade, ak ju predtým uznal iný členský štát. Komunitárny systém uznávania sa týka len dokladov o vzdelaní, ktoré boli vydané v členských štátoch, a nijako nezaväzuje členské štáty k uznaniu dokladov o vzdelaní z tretích štátov, hoci tieto už boli uznané inými členskými štátmi. Hoci sa smernica vzťahuje na uznávanie kvalifikácie získanej predovšetkým v členských štátoch, členský štát je povinný brať do úvahy nielen odbornú kvalifikáciu žiadateľa, získanú na území členského štátu, ale tiež doklady o kvalifikácii získanej žiadateľom v treťom štáte.

Smernica o uznávaní odborných kvalifikácií rozlišuje tri systémy uznávania odborných kvalifikácií:

- ***všeobecný systém uznávania dokladov o odbornej príprave*** – vzťahuje sa na všetky regulované povolania, ako aj na povolania, ktoré sú súčasťou odvetvového systému, ak ide o uznanie dokladu získaného v treťom štáte. „Ak je prístup k regulovanému povolaniu alebo výkon regulovaného povolania v hostiteľskom členskom štáte podmienený držaním osobitnej odbornej kvalifikácie, príslušný orgán tohto členského štátu povolí prístup k tomuto povolaniu alebo výkon tohto povolania za tých istých podmienok, aké sa vzťahujú na jeho štátnych príslušníkov, a to žiadateľom, ktorí sú držiteľmi osvedčenia o odbornej spôsobilosti alebo dokladu o formálnej kvalifikácii, ktorý vyžaduje iný členský štát na získanie prístupu a výkon tohto povolania na svojom území.“[14] Všeobecný systém uznávania odborných kvalifikácií je teda založený na porovnateľnosti odborných kvalifikácií získaných v rôznych členských štátoch. Ak však existujú podstatné rozdiely, týkajúce sa trvania, resp. obsahu vzdelávania či príprav medzi odbornou kvalifikáciou žiadateľa a vedomosťami a zručnosťami, ktoré vyžadujú vnútroštátne pravidlá, môže členský štát požadovať

[12] Smernica Európskeho parlamentu a Rady č. 2005/36/ES o uznávaní odborných kvalifikácií, článok 3, ods. 3
[13] Smernica Európskeho parlamentu a Rady č. 2005/36/ES o uznávaní odborných kvalifikácií, článok 2, ods. 2
[14] Smernica Európskeho parlamentu a Rady č. 2005/36/ES o uznávaní odborných kvalifikácií, článok 13, ods. 1

absolvovanie tzv. kompenzačných mechanizmov, pričom žiadateľ má právo výberu medzi adaptačným obdobím a skúškou spôsobilosti. Skúšku spôsobilosti, resp. absolvovanie adaptačného obdobia v dĺžke 3 roky môže hostiteľský štát požadovať, ak:

- odborná príprava žiadateľa trvá minimálne o rok menej, ako odborná príprava požadovaná hostiteľským štátom,

- odborná príprava žiadateľa obsahuje podstatne iné veci, ako tie, ktoré pokrýva doklad o formálnej kvalifikácii, ktorý členský štát vyžaduje,

- ak v hostiteľskom štáte obsahuje regulované povolanie činnosti, ktoré v domovskom štáte žiadateľa neexistujú, a v členskom štáte sa vyžaduje osobitná odborná príprava, obsahujúca podstatne iné veci, ako sú tie, ktoré má žiadateľ pokryté osvedčením o odbornej spôsobilosti, či dokladom o vzdelaní.

- ***uznávanie odbornej praxe*** – týka sa činností, ktoré sú uvedené v prílohe IV Smernice o uznávaní (napr. kožiarsky priemysel, ropný priemysel, stavebníctvo, výroba textilu atď.), výkon ktorých je podmienený všeobecnými obchodnými alebo odbornými vedomosťami a schopnosťami.

- ***uznávanie na základe koordinácie minimálnych požiadaviek na odbornú prípravu*** – spočíva v definovaní minimálnych požiadaviek na odbornú prípravu pre výkon určitých povolaní, ktoré sú následne (ak spĺňajú minimálne podmienky) uznávané automaticky. Profesie, ktorých sa toto uznávanie týka, sú lekár, zubný lekár, veterinárny lekár, pôrodná asistentka, farmaceut, sestra zodpovedná za všeobecnú zdravotnú starostlivosť, či architekt.

UZNÁVANIE KVALIFIKÁCIE Z HĽADISKA PRÁVNEJ ÚPRAVY SR

V SR upravuje uznávanie kvalifikácií zákon č. 293/2007 Z.z. o uznávaní odborných kvalifikácií, ktorý „upravuje podmienky uznávania dokladov o odbornej kvalifikácii vydaných školami alebo inými oprávnenými orgánmi podľa právnych predpisov členských štátov Európskej únie alebo štátov, ktoré sú zmluvnými stranami Dohody o Európskom hospodárskom priestore, a Švajčiarskej konfederácie na účely výkonu regulovaných povolaní a regulovaných odborných činností a na účely voľného poskytovania služieb v Slovenskej republike.“[15] Okrem kvalifikácií získaných v EÚ a EHP upravuje spomínaný zákon tiež „uznávanie dokladov o odbornej kvalifikácii vydaných oprávnenými orgánmi podľa právnych predpisov štátov, ktoré nie sú členskými štátmi, na účely výkonu regulovaných povolaní a na účely voľného poskytovania služieb v Slovenskej republike“[16]. Zákon o uznávaní predstavuje

[15] Zákon č. 293/2007 Z.z. o uznávaní odborných kvalifikácií § 1 ods.1
[16] Zákon č. 293/2007 Z.z. o uznávaní odborných kvalifikácií § 1 ods.2

teda všeobecnú úpravu uznávania odbornej kvalifikácie, na účely výkonu niektorých regulovaných povolaní sa však vzťahujú osobitné predpisy (zákon o advokácii, zákon o veterinárnej starostlivosti, atď.). Osobitným predpisom je tiež upravené uznávanie dokladov o špecializácii a certifikátov zdravotníckych pracovníkov, potrebných na vykonávanie zdravotníckeho povolania (zákon č. 578/2004 Z.z. o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti, zdravotníckych pracovníkoch, stavovských organizáciách v zdravotníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov). Na činnosti upravené osobitným zákonom sa zákon o uznávaní odborných kvalifikácií nevzťahuje.

UZNÁVANIE KVALIFIKÁCIE NA ÚČELY VÝKONU ZDRAVOTNÍCKYCH POVOLANÍ V SR

Pri zdravotníckych povolaniach (lekár, zubný lekár, pôrodná asistentka, farmaceut a sestra) dochádza na základe zákona o uznávaní odborných kvalifikácií k automatickému uznaniu, na základe koordinácie minimálnych požiadaviek odbornej prípravy (minimálne podmienky na štúdium, či odbornú praktickú prípravu) v členských štátoch na výkon daného povolania. Takéto uznávanie vychádza najmä z automatického uznávania dokladov, uvedených v prílohe č. IV zákona o uznávaní. Ak doklad vydaný v členskom štáte nie je uvedený v prílohe č. IV, ale ide o doklad rovnocenný s dokladmi uvedenými v tejto prílohe, resp. bol uznaný „príslušným orgánom iného členského štátu, ako je členský štát, ktorý doklad vydal, resp. žiadateľ splnil minimálne požiadavky na odbornú prípravu alebo odbornú činnosť“[17] uvedené v zákone o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti, kvalifikácia je uznávaná automaticky.

Auotmatické uznanie však nenastáva, ak bol doklad vydaný v treťom štáte, resp. ak je žiadateľ štátnym príslušníkom tretieho štátu. V takomto prípade sa pri uznávaní kvalifikácie postupuje podľa §10 zákona o uznávaní, kedy je uznanie odbornej kvalifikácie založené na komparácii požadovanej a dosiahnutej odbornej kvalifikácie, pričom môže využiť kompenzačné mechanizmy. Doklady príslušníkov tretích krajín na výkon zdravotníckych povolaní sa teda posudzujú individuálne, nie na základe automatického, ale všeobecného uznávania odborných kvalifikácií.

Pri uznávaní dokladov o špecializácii a certifikátov zdravotníckych pracovníkov, sa využíva už spomínaný osobitný predpis – zákon o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti. „Doklady o špecializácii vydané zahraničnými školami alebo inými oprávnenými orgánmi

[17] Zákon č. 293/2007 Z.z. o uznávaní odborných kvalifikácií § 8, ods. 1 c), d)

podľa právnych predpisov príslušného štátu“[18], ako aj „certifikáty, ktoré nemajú charakter dokladu o špecializácii podľa odseku 2, vydané zahraničnými školami alebo inými oprávnenými orgánmi podľa právnych predpisov príslušného štátu uznáva ministerstvo zdravotníctva“[19]. Doklad o špecializácii, ktorý bol vydaný v členskom štáte ministerstvo zdravotníctva uzná, ak je uvedený v prílohe č. 3 zákona o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti. Ak doklad nie je v tejto prílohe uvedený, bude uznaný v prípade, ak sa považuje za rovnocenný, resp. ak splnil ďalšie podmienky uvedené v § 36 ods. 1 tohto zákona. Ak ministerstvo zdravotníctva nemôže uznať doklad o špecializácii, môže žiadateľovi buď umožniť výber medzi adaptačným obdobím a skúškou spôsobilosti, resp. mu výslovne určiť jednu z týchto možností, a to na základe podmienky, ktorú žiadateľ nesplnil.

Podľa §36 odseku 10 zákona o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti, v prípade dokladu o špecializácii získanom na území tretích štátov, ministerstvo zdravotníctva ho uzná, ak žiadateľ doloží doklad o tom, že na území členského štátu, ktorý mu takúto špecializáciu uznal, vykonával príslušné špecializované činnosti aspoň tri roky. „Ministerstvo zdravotníctva uzná doklad o špecializácii, ktorý získal žiadateľ v štáte, ktorý nie je členským štátom, aj keď žiadateľ nespĺňa podmienku podľa odseku 10, ak žiadateľ po preskúmaní obsahu a rozsahu získaných odborných vedomostí a zručností Slovenskou zdravotníckou univerzitou v Bratislave alebo inou vzdelávacou ustanovizňou uskutočňujúcou rovnaký alebo príbuzný akreditovaný špecializačný študijný program splnil požiadavky ustanovené na získanie príslušnej špecializácie na území Slovenskej republiky.“[20]

Žiadosť o uznanie dokladu o špecializácii sa podáva v písomnej forme, žiadateľ je k nej povinný doložiť právoplatné rozhodnutie o uznaní dokladu o vzdelaní, resp. doklad o odbornej spôsobilosti získanej na území SR, doklad o špecializácii (taktiež jeho úradný preklad do štátneho jazyka), iné doklady – ak sa vyžadujú, ako aj ich úradný preklad do štátneho jazyka, a fotokópiu dokladu totožnosti, ak ide o rodinného príslušníka občana členského štátu s pobytom na území SR taktiež doklad potvrdzujúci túto skutočnosť. O uznaní dokladov o špecializácii rozhoduje ministerstvo zdravotníctva nasledovne – pri dokladoch

[18] Zákon č. 578/2004 Z.z. o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti, zdravotníckych pracovníkoch, stavovských organizáciách v zdravotníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov § 35, ods. 2
[19] Zákon č. 464/2007 Z.z., ktorým sa dopĺňa a mení zákon č. 578/2004 Z.z. o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti, zdravotníckych pracovníkoch, stavovských organizáciách v zdravotníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov v neskorších prespisoch, bod č. 17
[20] Zákon č. 464/2007 Z.z., ktorým sa dopĺňa a mení zákon č. 578/2004 Z.z. o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti, zdravotníckych pracovníkoch, stavovských organizáciách v zdravotníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov v neskorších prespisoch, bod č. 18, § 36, ods. 11

vydaných v členskom štáte do troch mesiacov, pri dokladoch vydaných v treťom štáte do štyroch mesiacov od ich doručenia.

Žiadosť o uznanie certifikátu sa podáva taktiež v písomnej forme, doložená musí byť úradne osvedčená fotokópia certifikátu i s jeho osvedčeným prekladom do štátneho jazyka, iné doklady ak sa vyžadujú, a fotokópiu dokladu totožnosti. O uznaní certifikátu rozhoduje ministerstvo zdravotníctva do štyroch mesiacov odo dňa doručenia jeho kompletnej žiadosti.

ZÁVER

Príslušníci tretích krajín majú rovnako ako občania členských štátov EÚ právo vykonávať slobodné povolanie v niektorom z členských štátov. Rozdiel medzi možnosťou výkonu tohto povolania v prípade občana tretieho štátu a občana členského štátu je v posudzovaní ich odbornej kvalifikácie. Kvalifikácia občanov tretích štátov, ktorú nadobudli mimo územia EÚ sa posudzuje jednotlivo, na základe všeobecného uznávania odbornej kvalifikácie, pričom v takomto prípade nemajú možnosť automatického uznania.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] Smernica Európskeho parlamentu a Rady č. 2004/38/ES o práve občanov Únie a ich rodinných príslušníkov voľne sa pohybovať a zdržiavať sa v rámci územia členských štátov

[2] Smernica Európskeho parlamentu a Rady č. 2005/36/ES o uznávaní odborných kvalifikácií

[3] Smernica Rady 2003/109/ES o právnom postavení štátnych príslušníkov tretích krajín, ktoré sú osobami s dlhodobým pobytom

[4] Smernica Rady 92/51/EHS o druhom všeobecnom systéme uznávania odborného vzdelania a prípravy, ktoru sa dopĺňa smernica 89/48/EHS

[5] Smernica Rady č. 2003/86/ES o práve na zlúčenie rodiny

[6] Smernica Rady č. 2004/114/ES o podmienkach prijatia štátnych príslušníkov tretích krajín na účely štúdia, výmen žiakov, neplateného odborného vzdelávania alebo dobrovoľnej služby

[7] Smernica Rady č. 2004/83/ES o minimálnych ustanoveniach pre oprávnenie a postavenie štátnych príslušníkov tretej krajiny alebo osôb bez štátneho občianstva ako utečencov alebo osôb, ktoré inak potrebujú medzinárodnú ochranu, a obsah poskytovanej ochrany

[8] Smernica Rady č. 2005/71/ES o osobitnom postupe prijímania štátnych príslušníkov tretích krajín na účely vedeckého výskumu

[9] Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny – Kartotéka typových povolaní. *Čo sú regulované povolania?* www.istp.sk/ktp/co-su-regulovane-povolania.php, [citované 15. októbra 2012]

[10] Ústredný portál verejnej správy. *Uznávanie odborných kvalifikácií a dokladov o vzdelaní.* Dostupné na: http://www.portal.gov.sk/Portal/sk/Default.aspx?CatID=39&aid=1023, [citované 17. októbra 2012]

[11] Zákon č. 293/2007 Z.z. o uznávaní odborných kvalifikácií

[12] Zákon č. 464/2007 Z.z., ktorým sa dopĺňa a mení zákon č. 578/2004 Z.z. o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti, zdravotníckych pracovníkoch, stavovských organizáciách v zdravotníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov v neskorších prespisoch

[13] Zákon č. 578/2004 Z.z. o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti, zdravotníckych pracovníkoch, stavovských organizáciách v zdravotníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Príspevok vychádza s podporou Vedeckej grantovej agentúry Ministerstva školstva SR a Slovenskej akadémie vied v rámci projektu Controlling podnikov financovaných na princípe verejných zdrojov 1/0910/12.

FINANČNÁ SITUÁCIA SLOVENSKÝCH PODNIKOV V ROKOCH 2006 – 2011

FINANCIAL SITUATION OF SLOVAK ENTERPRICES IN 2006 – 2011

Daniela Sovíková[1]

KEY WORDS
financial position, efficiency, enterprise, , liquidity, activity, indebtedness, profitability

JEL Klasifikácia: G30

ABSTRAKT
The corporate sector is one of the components of macro-environment. The performance achieved by enterprises is an important determinant of performance at the macro level. In the current unstable period is the most closely monitored. For this reason, contribution is devoted to the analysis of the financial position and performance of corporate sector. Through, the traditional financial ratios describing condition Slovak enterprices. It describes the development in the period 2006 - 2011. The analysis is focused on the horizon, which affects the period before the crisis, a period of crisis and post-crisis period, if year 2011 certainly can thus be called.

ÚVOD

Dobrá finančná kondícia je dôležitá pre každý podnik, nakoľko predstavuje predpoklad pre finančné zabezpečenie jeho ďalšieho fungovania. Z tohto dôvodu by jej analýze mala byť venovaná náležitá pozornosť. Keďže podniková sféra predstavuje jednu zo zložiek makroprostredia, výkonnosť dosahovaná podnikmi tak predstavuje významný determinant výkonnosti na makroúrovni. V súčasnom nestabilnom období je táto veľmi ostro sledovaná. Príspevok je z tohto dôvodu venovaný analýze finančnej situácie a výkonnosti podnikovohospodárskeho sektora. Prostredníctvom tradičných pomerových ukazovateľov popisuje finančnú kondíciu slovenských podnikov a jej vývoj v období rokov 2006 – 2011. Ide teda o horizont, ktorý postihuje obdobie pred krízou, obdobie krízy a pokrízové obdobie, ak rok 2011 už vôbec možno takto nazvať.

VÝVOJ FINANČNEJ KONDÍCIE SLOVENSKÝCH PODNIKOV V ROKOCH 2006 - 2011

Miera úspešnosti resp. neúspešnosti fungovania podnikateľských subjektov rezultuje do ich finančnej situácie resp. finančnej výkonnosti. Tieto je žiaduce vnímať ako veľmi dôležitý obraz, ktorým sa podniky prezentujú najmä navonok. Výkonnosť podnikateľských subjektov vnímaná ako miera účinnosti premeny podnikových vstupov na výstupy teda dosiahnutý efekt úrovne transformačného procesu môže nadobúdať dve základné podoby. Tieto závisia od spôsobu nazerania na transformačný proces.

[1] Ing. Daniela Sovíková, odborný asistent KPF, daniela.sovikova@gmail.com

Prvým prípadom je situácia, že na transformačný proces sa nazerá ako na proces založený na peňažnej báze (cash basis of accounting). Pri takto vnímanom pohľade, výsledok transformačného procesu ako rezultát výkonnosti nadobúda podobu rozdielu príjmov a výdavkov. Druhým prípadom je situácia, že na transformačný proces sa nazerá ako na proces založený na báze rešpektujúcej princíp akruálnosti (accrual basis of accounting). Pri vnímaní procesu týmto spôsobom, výsledok transformačného procesu ako rezultát výkonnosti nadobúda podobu rozdielu nákladov a výnosov t.j. výsledku hospodárenia.

Obidve uvedené podoby rezultátov výkonnosti majú svoje prednosti avšak i nedostatky. Preferencia jednej z nich je do značnej miery závislá od uhla pohľadu a rešpektovania rôznych kritérií. Ak by týmto kritériom bola miera komplexnosti zachytenia výsledkov podniku, lepší t.j. komplexnejší obraz poskytuje o výkonnosti rezultát v podobe výsledku hospodárenia. Dôvodom je skutočnosť, že do tohto rezultátu výkonnosti sa premietajú i aktivity, ktoré sa neprejavujú v peňažnej podobe v určitom období (časové rozlíšenie) alebo vôbec (položky nepeňažného charakteru). Ak by kritériom posudzovania bola schopnosť tvorby peňažných prostriedkov, pri výbere by sa uprednostnil rezultát v podobe rozdielu príjmov a výdavkov.

Finančná situácia a finančná výkonnosť podnikov je často kvantifikovaná a prezentovaná prostredníctvom štandardných finančných pomerových ukazovateľov. Ide o metódu, ktorá vychádza zo vzájomnej konfrontácie (pomerovania) údajov z účtovných výkazov. Pomerové ukazovatele sa v závislosti od zamerania na určitý aspekt resp. stránku finančného zdravia, o ktorej vypovedajú, klasifikujú do 5 primárnych skupín. Tieto pokrývajú oblasť platobnej schopnosti podniku (likviditu), oblasť využívania vložených prostriedkov a efektívnosť hospodárenia s podnikovými aktívami (aktivitu), oblasť štruktúry zdrojov financovania a vzťahov medzi jednotlivými zložkami (zadlženosť), oblasť vypovedajúcu o efektívnosti podnikovej činnosti t.j. ziskovosti (rentabilitu) a oblasť vnímania podniku trhom.

Vyššie uvedená klasifikácia ukazovateľov je aplikovaná v nasledujúcom texte pri analýze finančnej situácie a finančnej výkonnosti podnikov v SR. Výnimkou sú ukazovatele trhovej hodnoty, nakoľko ich aplikácia v našich podmienkach t.j. v podmienkach nefungujúceho kapitálového trhu je ťažko realizovateľná. Analýza finančnej výkonnosti podnikov SR je založená na vnímaní výkonnosti ako miery účinnosti premeny podnikových vstupov na výstupy. Skúmanie týmto spôsobom poňatej výkonnosti vychádza z informačnej bázy rešpektujúcej akruálny princíp. Tomu zodpovedajú vstupné údaje. Nimi sú spracované údaje z databázy Univerzálneho registra plus Slovenskej republiky (URplus) spoločnosti SCB - Slovak Credit Bureau s.r.o.. V nej sú spracované individuálne účtovné závierky podnikov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva. Obsiahnuté sú len účtovné závierky zostavené podľa slovenských právnych predpisov. Individuálne účtovné závierky zostavené podľa medzinárodných účtovných štandardov IAS/IFRS a rovnako ani účtovné závierky za konsolidované celky nie sú v nej spracované.

Úroveň finančnej situácie a výkonnosti dosahovaná slovenskými podnikmi je prezentovaná štatistickou charakteristikou – mediánom. Jej prednosťou ako prostrednej hodnoty súboru je menšia citlivosť na extrémne hodnoty ako by to bolo v prípade použitia aritmetického priemeru. Hodnota nadobúdaná mediánom súboru podnikov je považovaná za hodnotu dosahovanú priemerným slovenským podnikom. Z tohto dôvodu je v nasledovnom texte pre jeho označenie použité i spojenie „mediánový podnik“.

Skúmaniu výsledkov na podnikovej úrovni je podrobené obdobie rokov 2006 - 2011. Ide o časový horizont, ktorý pokrýva obdobie pred príchodom krízy, obdobie krízy a pokrízové obdobie, ak už vôbec možno súčasnosť nazvať pokrízovým obdobím. Hodnotenie a vyvodenie záverov je uskutočnené na základe podkladových údajov dostatočne početného súboru podnikov. Dĺžka časového horizontu 6 po sebe idúcich rokov je postačujúca na to, aby uskutočnená trendová analýza poskytovala relevantné a spoľahlivé informácie. Výsledky dosiahnuté slovenským mediánovým podnikom v jednotlivých oblastiach hospodárenia sú prezentované formou nesledujúcich tabuliek.

Likvidita

Platobnú schopnosť slovenského mediánového podniku prezentujú dva štandardné pomerové ukazovatele likvidity – likvidita druhého a tretieho stupňa. Informácia o úrovni likvidity prvého stupňa k dispozícii nie je. Ako možno vidieť z tabuľky, v roku 2011 v porovnaní s rokom 2006 zaznamenávajú oba ukazovatele pozitívny vývoj – rast. Možno teda povedať, že platobná schopnosť mediánového podniku v porovnaní s východiskovým rokom 2006 zaznamenáva zlepšenie. Hodnotenie medziročného vývoja už tak veľmi pozitívne nevyznieva. Príchod krízy sa prejavuje na platobnej schopnosti. Oba ukazovatele likvidity v roku 2008 zaznamenávajú po predchádzajúcom relatívne výraznom medziročnom raste pokles. Nepriaznivý medziročný vývoj v podobe poklesu resp. stagnácie pretrváva aj v nasledujúcich dvoch rokoch. Medziročné zlepšenie platobnej schopnosti je zaznamenané až v roku 2011. Bežná likvidita počas celého sledovaného obdobia nedosahuje hodnotu nižšiu ako 1 a zároveň ani vyššiu ako 1,5. Platobnú kondíciu mediánového podniku možno hodnotiť pozitívne, nakoľko dokáže všetky krátkodobé záväzky pokryť krátkodobým finančným majetkom a pohľadávkami, pričom však súčasne nedochádza k nadbytočnému viazaniu likvidných prostriedkov. Úroveň celkovej likvidity vypovedá o rešpektovaní zlatého bilančného pravidla a dosahovaní požadovaného stavu prekapitalizácie.

Tabuľka č. 1 Ukazovatele likvidity

Ukazovateľ	m. j.	Roky					
		2006	2007	2008	2009	2010	2011
		Počet podnikov					
		63 188	69 200	85 753	88 574	109 730	67 735
Likvidita 2. stupňa (bežná)	**koef.**	**1,06**	**1,15**	**1,14**	**1,12**	**1,12**	**1,17**
Medziročná zmena	%		8,49	-0,87	-1,75	0	4,46
Likvidita 3. stupňa (celková)	**koef.**	**1,25**	**1,34**	**1,32**	**1,32**	**1,3**	**1,36**
Medziročná zmena	%		7,2	-1,49	0	-1,52	4,62

Zdroj: www.urplus.sk, vlastné spracovanie

Aktivita

Efektívnosť využitia podnikového majetku, ktorú prezentuje ukazovateľ obrat aktív, zaznamenáva v priebehu sledovaného obdobia premenlivý vývoj. Do roku 2009 1 € podnikových aktív mediánového podniku produkuje približne 1 € tržieb. Výrazné zhoršenie využitia podnikových aktív nastáva v roku 2009, kedy ukazovateľ nadobúda úroveň nižšiu ako 1, čo pretrváva až do konca obdobia. Dĺžka doby, za ktorú mediánový podnik inkasuje pohľadávky z obchodného styku, je v globále relatívne na stabilnej úrovni s mierne klesajúcim trendom. Výnimkou je rok 2008, kedy dochádza k výraznému skráteniu tejto doby. Keďže ide o obdobie prejavu finančnej krízy, možno vzniknutú situáciu považovať za dôsledok jej prechodného riešenia v podobe poskytovania dlhodobých obchodných úverov, nakoľko v roku 2009 odchádza k jej opätovnému predĺženiu. Zaujímavá je situácia v oblasti

splácania záväzkov z obchodného styku. Takmer počas celého sledovaného obdobia sa doba splatnosti záväzkov z obchodného styku skracuje. Porovnanie doby inkasa pohľadávok z obchodného styku a doby splatnosti záväzkov z obchodného styku poukazuje na nelichotivý stav. Mediánový podnik inkasuje pohľadávky neskôr ako uhrádza záväzky. Priaznivo nemožno hodnotiť, že vzniknutá disproporcia ako dôsledok nekonsolidovaných hospodárskych vzťahov pretrváva počas celého obdobia, dokonca jej tendencia je ešte rastúca.

Tabuľka č. 2 Ukazovatele aktivity

Ukazovateľ	m. j.	Roky					
		2006	2007	2008	2009	2010	2011
		Počet podnikov					
		63 188	69 200	85 753	88 574	109 730	67 735
Doba splatnosti pohľadávok	**deň**	**62,45**	**61,87**	**59,06**	**66,9**	**66,42**	**61,6**
Medziročná zmena	%		-0,93	-4,54	13,27	-0,72	-7,26
Doba splatnosti krát. pohľ. z OS	**deň**	**43,59**	**43,2**	**36,1**	**41,16**	**41,75**	**40,06**
Medziročná zmena	%		-0,89	-16,44	14,02	1,43	-4,05
Doba splatnosti záväzkov	**deň**	**148,33**	**142,03**	**142,26**	**163,28**	**163,05**	**148,39**
Medziročná zmena	%		-4,25	0,16	14,78	-0,14	-8,99
Doba splatnosti krát. záv. z OS	**deň**	**41,36**	**36,99**	**31**	**34,28**	**33,31**	**26,27**
Medziročná zmena	%		-10,57	-16,19	10,58	-2,83	-21,13
Obrat aktív	**koef.**	**1,02**	**1**	**1,01**	**0,94**	**0,94**	**0,99**
Medziročná zmena	**%**		-1,96	1	-6,93	0	5,32

Zdroj: www.urplus.sk, vlastné spracovanie

Zadlženosť

Ukazovatele zadlženosti prezentované v tabuľke poskytujú informácie o štruktúre zdrojov financovania t.j. o miere zadlženia, jej charaktere a schopnosti zadlženosť znášať. Určenie optimálnej štruktúry zdrojov financovania podniku je v praxi zložité, nakoľko je determinované charakterom činnosti. Zložitosť stanovenia optimálneho pomeru vlastného a cudzieho kapitálu pramení z rozhodovania medzi cenou kapitálu a podnikovou stabilitou. Celková zadlženosť aktív a finančná páka poskytujú informácie, že financovanie mediánového podniku cudzími zdrojmi je v roku 2011 nižšie v porovnaní s rokom 2006 i napriek premenlivému medziročnému vývoju. Keďže podiel dlhodobých cudzích zdrojov podieľajúcich sa na financovaní je veľmi malý – ani nie 1%-ný, možno povedať, že charakter zadlženosti je krátkodobý. Úroveň úrokového krytia vypovedá o zhoršení schopnosti pokrytia nákladových úrokov z vyprodukovaného EBIT-u v porovnaní s východiskovým rokom. V rámci sledovaného obdobia najnižšiu hodnotu dosahuje ukazovateľ v roku 2009. Obdobnú informáciu poskytuje tokové zadlženie. Schopnosť hradiť cudzie zdroje z bilančného CF je taktiež v porovnaní s východiskovým rokom horšia. Markantný nárast zaznamenáva ukazovateľ v roku 2009. Jeho rast je natoľko intenzívny, že ani vďaka zlepšeniu, ku ktorému dochádza v nasledujúcich dvoch rokoch, nedokáže ukazovateľ nadobudnúť úroveň pred rokom 2009.

Tabuľka č. 3 Ukazovatele zadlženosti

Ukazovateľ	m. j.	Roky					
		2006	2007	2008	2009	2010	2011
		Počet podnikov					
		63 188	69 200	85 753	88 574	109 730	67 735
Celková zadlženosť aktív	**%**	**66,56**	**62,13**	**62,5**	**63,74**	**65,37**	**63,2**
Medziročná zmena	%		-6,66	0,6	1,98	2,56	-3,32
Finančná páka	**koef.**	**2,99**	**2,64**	**2,67**	**2,76**	**2,89**	**2,72**
Medziročná zmena	%		-11,71	1,14	3,37	4,71	-5,88
Dlhodobá zadlženosť aktív	**%**	**0,07**	**0,07**	**0,05**	**0,08**	**0,05**	**0,06**
Medziročná zmena	%		0	-28,57	60	-37,5	20
Úrokové krytie	**koef.**	**4,92**	**5,9**	**3,94**	**1,31**	**1,93**	**2,23**
Medziročná zmena	%		19,92	-33,22	-66,75	47,33	15,54
Tokové zadlženie	**rok**	**13**	**10,46**	**11,16**	**19,66**	**17,89**	**16,06**
Medziročná zmena	**%**		-19,54	6,69	76,16	-9	-10,23

Zdroj: www.urplus.sk, vlastné spracovanie

Rentabilita

Kladné hodnoty všetkých v tabuľke prezentovaných ukazovateľov rentability vypovedajú o skutočnosti, že mediánový podnik nedosahuje stratu. Pre všetky ukazovatele je charakteristické zaznamenávanie zlepšenia t.j. rastu v roku 2007. Predchádzajúci rast strieda pokles, ku ktorému dochádza v rokoch 2008 a 2009 v dôsledku príchodu finančnej krízy. K oživeniu výkonnosti dochádza v roku 2010 a pokračuje aj v roku 2011.

Tabuľka č. 4 Ukazovatele rentability

Ukazovateľ	m. j.	Roky					
		2006	2007	2008	2009	2010	2011
		Počet podnikov					
		63 188	69 200	85 753	88 574	109 730	67 735
Rentabilita vlastného imania	**%**	**2,91**	**3,67**	**2,34**	**0**	**0,12**	**0,57**
Medziročná zmena	%		26,12	-36,24	-100	-	375
Rentabilita aktív - hrubá	**%**	**0,86**	**1,13**	**0,74**	**0**	**0,05**	**0,24**
Medziročná zmena	%		31,4	-34,51	-100	-	380
Prevádzková rentabilita tržieb	**%**	**2,03**	**2,7**	**2,1**	**0,89**	**1,18**	**1,18**
Medziročná zmena	%		33	-22,22	-57,62	32,58	0
Podiel novovytvorenej hodnoty v tržbách	**%**	**1,75**	**2,36**	**1,79**	**0,64**	**0,98**	**1,07**
Medziročná zmena	%		34,86	-24,15	-64,25	53,13	9,18
Podiel pridanej hodnoty v tržbách	**%**	**15,41**	**17,63**	**16,52**	**14,76**	**14,51**	**14,65**
Medziročná zmena	%		14,41	-6,3	-10,65	-1,69	0,96
Podiel EBITDA v tržbách	**%**	**4,36**	**5,41**	**4,95**	**3,21**	**3,44**	**3,47**
Medziročná zmena	%		24,08	-8,5	-35,15	7,17	0,87

Zdroj: www.urplus.sk, vlastné spracovanie

ZÁVER

Na základe analýzy prezentovaných údajov možno sformulovať nasledovný záver. V oblasti platobnej schopnosti mediánový podnik spĺňa minimálnu požiadavku na likviditu t.j. jeho likvidita tretieho stupňa je väčšia ako 1. Slovenský mediánový podnik je prekapitalizovaný a rešpektuje zlaté bilančné pravidlo. Negatívne však možno hodnotiť disproporciu, ktorú vykazuje medzi lehotou inkasa pohľadávok z OS a lehotou splatnosti záväzkov z OS. Negatívne možno hodnotiť nielen jej existenciu, ale aj rastúcu tendenciu, nakoľko vytvára tlak na zabezpečenie likvidity. Pozitívne možno hodnotiť zvýšenie financovania vlastným kapitálom. Bohužiaľ i napriek tomu sa zhoršuje jeho schopnosť znášať zadlženosť. Horšie výsledky dosahuje aj v oblasti rentability. Z vývoja jednotlivých ukazovateľov možno konštatovať, že finančná kríza výrazne zasiahla podnikový sektor, čo sa prejavuje najmä v období rokov 2008 a 2009. V rokoch 2010 a 2011 už možno badať pozvoľné oživovanie.

POUŽITÁ LITERATÚRA

www.urplus.sk

MARKETINGOVÉ VYUŽITIE SOCIÁLNYCH MÉDIÍ A MERANIE ICH EFEKTIVITY

MARKETING EXPOITATION OF SOCIAL MEDIA AND MEASURE THEIR EFFICIENCY

Mária Spišiaková[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Marketing, social media, benefits of social media marketing, social media marketing and measure tools, Balanced Marketing Scorecard, ROI of social media

JEL Klasifikácia
M37, M38

ABSTRAKT
The demand has never been greater for marketers to validate and measure the benefits delivered by their increasing investment in social media. Marketers often frame this question as, "What is the ROI (return on investment) of social media?" The aim of this paper is evaluating social media marketing programs. Social media marketing delivers a wide range of benefits to organizations that are beneficial in the short term and long term in ways both quantitative and qualitative. To properly value the impact of their social media marketing investments, interactive marketers must align their objectives, metrics, targets, and strategies across four perspectives- the financial perspective, the digital perspective, the brand perspective, and the risk management perspective.

ÚVOD

Sociálne siete sa stali najagilnejším, najživším a najmasovejším mechanizmom na komunikáciu v reálnom čase a možno predpokladať, že túto pozíciu si udržia aj vo zvyšku desaťročia. Bez pochyby ich možno označiť ako fenomén 21. storočia.

Pre popularitu sociálnych sietí zamerali na ne pozornosť aj spoločnosti, a začali ich využívať ako kanál na komunikáciu so svojimi zákazníkmi a na marketingové účely. Na to, aby spoločnosti vedeli určiť, ktoré sociálne médiá sú pre ne vhodné, je potrebné poznať problematiku a jednotlivé nástroje sociálnych médií.

Cieľom príspevku je v prvom rade zadefinovať pojem sociálne média a následne na základe niekoľkých nedávnych prieskumoch ilustrovať dôležitosť sociálnych médií pre marketingové účely a za akým cieľom sa marketéri pripájajú na sociálne siete. V druhej polovici príspevku by sme pozornosť zamerali na hodnotenie marketingový aktivít na sociálnych sieťach, akú metriku uplatniť na meranie dopadu kampaní v sociálnych médiách.

VYMEDZENIE POJMU SOCIÁLNE MÉDIA

A. M. Kaplan a M. Haenlein [1] charakterizujú sociálne médiá ako skupinu internetových aplikácii, vybudovaných na ideologických a technologických základoch Webu 2.0, ktoré umožňujú tvorbu a výmenu užívateľsky generovaného obsahu.

[1] Ing. Mária Spišiaková, mari.spisiakova@hotmail.com, školiteľ: prof. Ing. Štefan Majtán, Katedra podnikovohospodárska

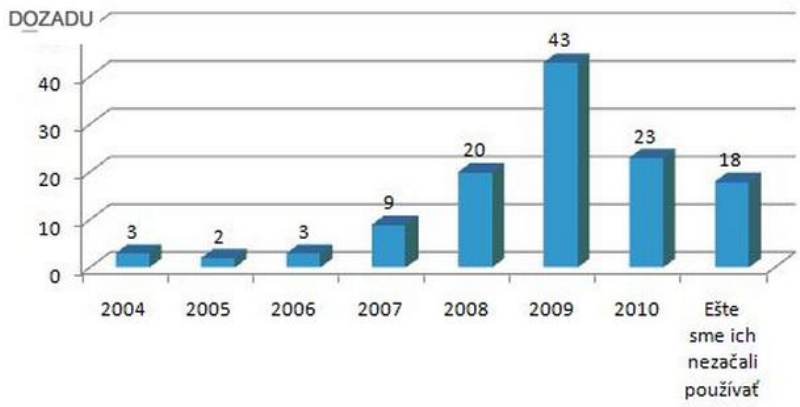
D. M. Scott (2010) [2] túto definíciu ešte rozvinul. Podľa neho sociálne média umožňujú ľuďom vymieňať si myšlienky a názory, spoločne preberať obsah stránok a nadväzovať kontakty online. Sociálne média sa líšia od klasických mainstreamových v tom, že ich obsah môže vytvárať každý, rovnako doň prispievať či komentovať ho. Sociálne média môžu mať textovú formu, môže ísť o audio, video alebo fotografie a iné obrazové formy, ktoré spájajú komunity, vychádzajúce v ústrety ľuďom, ktorí sa chcú združovať.
Podľa Zarellu [3], nové webové technológie priniesli možnosti ako jednoducho vytvárať a distribuovať vlastný obsah, pretože tradičné média, ako televízia, noviny, rádio a časopisy, sú jednosmernou, statickou technológiou šírenia informácií. Napríklad, ak niekto nesúhlasí s informáciou v novinách, nemôže poslať redakcii okamžitú spätnú väzbu.
R. Jones [4] hovorí o sociálnych médiách ako o type on-line médií, kde sa ľudia rozprávajú, spolupracujú, zdieľajú informácie či vytvárajú sociálne siete on-line. Väčšina sociálnych médií pritom podporuje diskusiu, spätnú väzbu, hlasovanie, komentáre a zdieľanie informácií zo všetkých oblastí záujmu. Je to vlastne on-line komunikácia, pri ktorej jednotlivci plynulo a flexibilne prechádzajú medzi rolou diváka a autora.
Na základe vyššie uvedených definícii vidíme, že jednoznačne spoločné vyjadrenie pojmu sociálne média neexistuje, ale ak zhrnieme definície všetkých spomenutých autorov môžeme povedať, že sociálne média sú najmä internetové a mobilné platformy, ktoré umožňujú interaktívnu komunikáciu - dialóg medzi jednotlivými účastníkmi.
Sociálne médiá zahŕňajú široké spektrum nástrojov. Neustále sa objavujú nové služby, kým iné zanikajú, prípadne sa zlučujú. Súčasný zoznam sociálnych médií zahŕňa: [4]

- blogy (Wordpress, Blogspot, Technorati…),
- B2B sociálne siete (LinkedIn, Xing…),
- diskusné skupiny a fóra (Google Groups, Yahoo Groups…),
- weby na zdieľanie multimédií (Flickr, YouTube, SlideShare, Last.fm…),
- mikroblogovacie služby (Twitter, Tumblr, Plurk…),
- podcasting (iTunes, Podcast, Live365…),
- recenzné a cestovateľské weby (Amazon, TripAdvisor, Yelp…),
- sociálne siete (Facebook, MySpace, Hi5…),
- wiki-systémy (Wikipedia, Wikimapia, Wikibooks…),
- záložkové systémy (Delicious, Digg, Technorati),
- geolokačné služby (Foursquarre, Gowalla…).

MARKETINGOVÉ VYUŽÍVANIE SOCIÁLNYCH MÉDIÍ

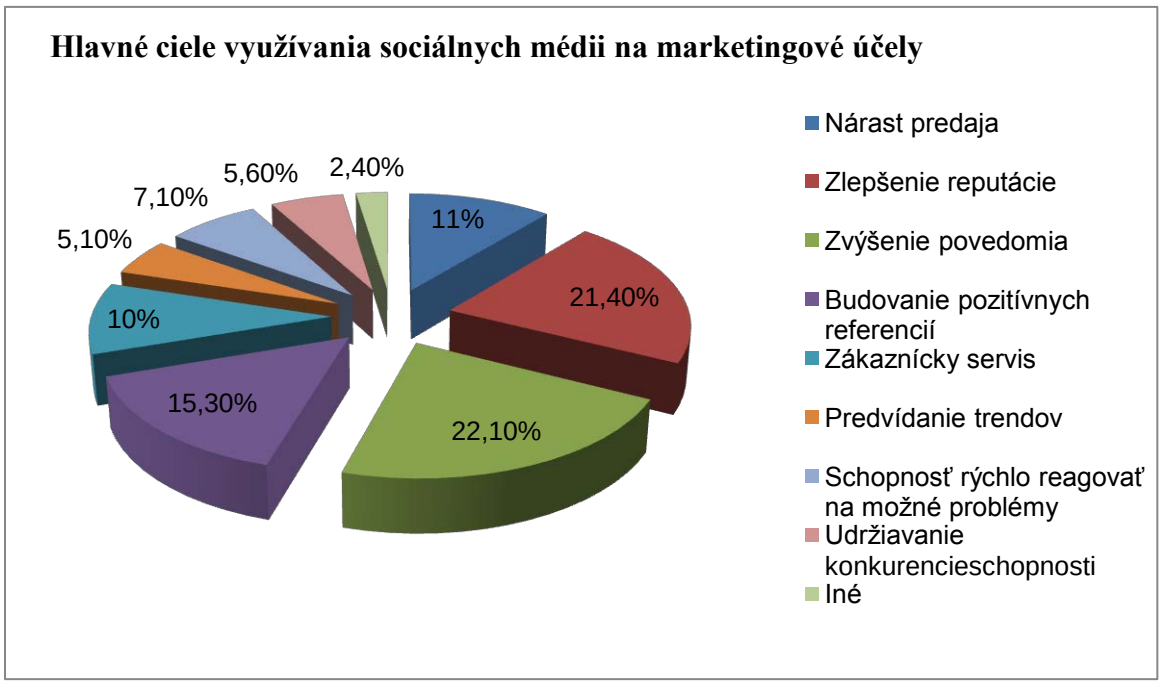
Prelomovým rokom z hľadiska využívania sociálnych médií bol rok 2009 [4], keďže podľa výsledkov získaných z medzinárodného prieskumu o využívaní sociálnych médií zo strany firiem a organizácii od agentúry Neopublic Porter Novelli práve v roku 2009 začalo najviac spoločností používať sociálne médiá na firemné účely. Medzinárodného prieskumu agentúry Neopublic Porter Noveli sa zúčastnilo celkovo 121 organizácií a firiem z Rakúska, Bulharska, Českej republiky, Dánska, Fínska, Nemecka, Grécka, Maďarska, Poľska, Rumunska, Slovenska, Švajčiarska, Švédska, Turecka a Veľkej Británie, z približne 13 hospodárskych odvetví. Väčšina opýtaných (83%) má k sociálnym médiám pozitívny postoj a vníma ich ako veľkú biznis príležitosť. Napriek tomu by však asi tretina opýtaných potrebovala viac dôkazov o tom, ako môžu sociálne médiá pomôcť ich biznisu. Korelácia komunikačných aktivít v sociálnych médiách s obchodnými výsledkami predstavuje dnes v digitálnom svete najvyššiu métu.

Graf č.1: Využívanie sociálnych médií na marketingové účely



Zdroj: agentúry Neopublic Porter Novelli

Zo štúdie Stelznera [6] na rok 2012 vieme, že spomedzi všetkých sociálnych médií využívaných na marketingové účely v USA patrí do zoznamu piatich najobľúbenejších Facebook, Twitter, LinkedIn, blogy a YouTube. Jasne vedúcu pozíciu má facebook s 92%. S 10% poklesom je na druhom mieste za ním Twitter (82%). Nasleduje LinkedIN (73%), blogy (61%) a YouTube (53%). Do prieskume boli pridané tento rok aj nové kategórie sociálnych nástrojov ako Google+ alebo nástroje na zdielanie fotiek (Pinterest, Flickr a Instagram). Google+ predstavený v roku 2011 sa momentálne teší 40% popularite. Pre také nové médium je to výrazný úspech. Hoci popularita Google+ rastie neprepokladá sa, že by mohol ohroziť prvý Facebook alebo druhý Tweetr, mimoriadne populárny hlavne v USA. Najmenej využívané na marketingové účely sú geolokačné média (14%) a rôznym fóram (19%).



Zdroj: Vlastné spracovanie, Grayling PULSE

Z najnovšieho prieskumu Grayling PULSE [3], ktorý už po druhý raz realizovala globálna komunikačno-konzultačná spoločnosť Grayling na vzorke 1 119 respondentov vyplýva, že firmy označujú ako dva najvýznamnejšie všeobecné ciele digitálnej stratégie „zlepšenie reputácie“ (21,4%) a „zvýšenie povedomia“ (22,1%). „Zvýšenie predaja“ označilo za cieľ 11% respondentov a „zákaznícky servis“ iba 10% opýtaných. Najvyššie percento spoločností, ktoré majú digitálnu stratégiu, pôsobí v technologickom, mediálnom a telekomunikačnom sektore – až 83%. Za ním nasledujú dopravný, automobilový a logistický priemysel so 60% a sektor spotrebného tovaru a predaja (68%). Keď hovoríme o dôvodoch, ktoré priviedli firmy k tomu, aby implementovali sociálne médiá do širších komunikačných stratégií a praxe, budovanie širšieho povedomia o spoločnosti je samozrejme dôležité, ale fakt, že „zlepšenie reputácie“ dosiahlo taký vysoký podiel, naznačuje, že mnohé spoločnosti prijali komplexnosť tohto média, aby mohli oveľa dôslednejšie a sofistikovanejšie plniť svoje obchodné ciele.
Z prieskumu okrem prekvapujúcich cieľov, ktoré sledujú spoločnosti pri marketingovej implementácii sociálnych médií vyplýva aj ďalšie zarážajúce zistenie. Dvadsaťdva percent šéfov komunikácie vedúcich spoločností, ktorí sa zúčastnili celosvetového prieskumu, priznáva, že ich firmy nemajú žiadnu stratégiu pre sociálne médiá. Z firiem, ktoré stratégiu pre sociálne médiá majú, iba 39% potvrdilo, že je integrovaná v rámci ich širšej komunikačnej stratégie. Celosvetovo sa na firemnej stratégii v oblasti sociálnych médií osobne podieľa iba 23% generálnych riaditeľov (CEO) – a to prostredníctvom blogu, konta na Twitteri alebo inej platforme, zatiaľ čo 44% šéfov spoločností sa na nej nepodieľa vôbec. V porovnaní regiónov vedú spoločnosti zo západoeurópskych krajín – so 78 percentami, v porovnaní so 61,3 percentami spoločností z krajín strednej a východnej Európy a Eurázie, ktoré majú vlastnú digitálnu stratégiu.

HODNOTENIE MARKETINGOVÝCH PROGRAMOV NA SOCIÁLNYCH MÉDIÁCH

Firmy si uvedomujú potenciál, ktorý im sociálne média ponúkajú, ale nie sú ešte vo väčšine prípadov schopné tento potenciál plne využiť. Na jednej strane je to preto, že firmy nemajú stanovenú presnú stratégiu pre sociálne média a na druhej strane preto, že firmy zatiaľ nenašli formulu na meranie úspechu aktivít prostredníctvom sociálnych médií.
Najdôležitejšia a najfrekvetnovanjšia otázka posledných troch rokov, ktorú si kladú marketéri po celom svete je ako sledovať návratnosť investícii (ROI) do sociálnych médií. Na zodpovedanie tejto hlavnej otázky si kladú niekoľko čiastkových otázok: Čo je najlepší pôsob merania ROI sociálnych médii?, Ako sledovať výsledky sociálnych médii a ako robiť na základe nich dobré rozhodnutia?, Ktoré sú najvhodnejšie meracie nástroje?
Marketingové investície do sociálnych médií každoročne narastajú, ale marketéri naďalej zápasia s metodikou pre overovanie návratností investícií v sociálnych médiách. Pri neexistencií štandardizovaných osvedčených postupov nie je ROI sociálnych médií ľahko merateľné, preto niektorí marketéri majú názor, že sociálne média prinášajú výsledky, ktoré sú viac podstatné ako samotné ROI.
Na určenie úspešnosti aktivít realizovaných na sociálnych médiach, je potrebné monitorovanie a meranie kvantitatívnych alebo kvalitatívnych údajov. Podľa prieskumu Neopublic Porter Novelli používajú organizácie na meranie úspechu skôr kvantitatívne údaje, ktoré však poskytujú iba veľmi obmedzený pohľad na vplyv aktivít na cieľovú skupinu. Medzi kvantitatívne údaje patrí napríklad počet interakcií, komentárov, počet fanúšikov a návštevnosť stránky. Na meranie a monitorovanie spomínaných údajov slúži niekoľko nástrojov.
Prvým nástrojom je Google Analytics. V roku 2005 kúpila spoločnosť Google spoločnosť zaoberajúcu sa webovými analýzami Urchin Software. Neskôr, v tom istom roku, spustil Google online verziu ich produktu a nazval ju Google Analytics. Zatiaľ čo pôvodný Urchin

bol platený softvér, Google začal poskytovať novú službu bezplatne. Využívať ju môže ktokoľvek, kto má na Google vlastný účet. Po prihlásení do Google Analytics je užívateľovi pre každú analyzovanú stránku vygenerovaný HTML kód. Ten stačí vložiť do HTML kódu webovej stránky, ktorú chce sledovať, pred HTML značku </body>. [7] Google Analytics je riešenie webovej analýzy pre podniky, ktorý poskytuje podrobné prehľady o návštevnosti webovej stránky a o efektivite jej marketingu. [8] Umožňuje zobrazenie a analýzu údajov o návštevnosti webových stránok, prepojenie s reklamným systémom Google AdWords a Google AdSense, informácie o zdrojoch návštevnosti, o správaní sa návštevníkov na stránkach, ako aj sledovanie konverzií.
Piwik slúži na analýzu webových stránok v reálnom čase a radí sa medzi projekty s „otvoreným kódom“ (open source), pričom je dostupný pod GPL licenciou. Je vytvorený v PHP a MySQL, a je ho možné jednoducho stiahnuť a nainštalovať na vlastnom serveri. Na konci inštalácie je vygenerovaný JavaScript-ový kód, ktorý sa podobne ako pri Google Analytics, vloží na každú podstránku sledovanej webovej lokality. Hlavný rozdiel oproti Google Analytics je práve v tom, že je spustený na serveri užívateľa a teda prístup k údajom má len samotný užívateľ, a nie externá spoločnosť. Ďalším rozdielom je aj možnosť sledovať využívanie stránky na úrovni individuálneho užívateľa, zatiaľ čo Google Analytics tieto údaje poskytuje za užívateľov ako celok, resp. za jednotlivé segmenty. Piwik je považovaný za najlepšiu alternatívu k nástroju Google Analytics.
Prehľady služby Facebook (Facebook Insights) poskytujú tvorcom Facebook stránok a aplikácií metriky týkajúce sa výkonu ich stránky či aplikácie. Pomocou súhrnných anonymných prehľadov týkajúcich sa aktivity osôb na stránkach, umožňuje správcom stránok porozumieť, či a ako ľudia participujú na obsahu, ktorý na stránkach zverejňujú. Pochopením a analýzou trendov v rámci rastu počtu užívateľov a demografických údajov, využitia obsahu a vytvárania obsahu, môžeme zistiť, ako v spojení s Facebookom svoje podnikanie vylepšiť.
K dispozícii sú štyri metriky, ktoré umožňujú prístup k veľkosti a miere zapojenia ľudí, ktorí sú fanúšikmi spoločnosti:

- Celkový počet hodnotenia Páči sa mi to (Total Likes) - Počet unikátnych užívateľov, ktorým sa stránka páči (fanúšikovia). V rámci tejto metriky máme k dispozícii, okrem iného, údaje o demografickej štruktúre fanúšikov, údaje o ich lokalite, o počte unikátnych užívateľov, ktorí videli akýkoľvek obsah Facebook stránky za určité časové obdobie a návštevnosť Facebook stránky.
- Priatelia fanúšikov (Friends of Fans)- Počet ľudí, ktorí sa priatelili s fanúšikmi stránky, k poslednému dňu zobrazovaného časového obdobia.
- Ľudia, ktorí o tom hovoria (Talking About This)- Počet jedinečných užívateľov, ktorí vytvorili príspevok o Facebook stránke v stanovenom období. Príspevok sa vytvorí, ak sa niekto stane fanúšikom stránky, zverejní príspevok na nástenke stránky, pridá komentár, zdieľa alebo označí, že sa mu páči príspevok stránky, odpovie na otázku, ktorú stránka položila, reaguje na pozvánku, zmieni stránku v príspevkoch, označí stránku na fotografii alebo oznámi polohu z miesta stránky alebo miesto odporučí.
- Celkový počet oslovených užívateľov za týždeň (Total Reach)- Počet unikátnych užívateľov, ktorým bol zobrazený akýkoľvek obsah súvisiaci s Facebook stránkou, vrátane reklám a sponzorovaných odkazov odkazujúcich na stránku, počas zvoleného obdobia.

Služba SocialBakers slúži na monitorovanie sociálnych médií, hlavne Facebook stránky a Twitteru. Prostredníctvom tejto služby môže firma monitorovať nárast a pokles fanúšikov a nasledovateľov, identifikovať ovplyvňovateľov, ale aj obsah, ktorý bol pre ľudí najzaujímavejší. Rovnako táto služba dokáže na týchto sociálnych médiách sledovať aktivity

konkurentov značky. Pomocou SocialBakers je možné zlepšovať výkon na sociálnych médiách, vďaka optimalizácií typu publikovaných príspevkov.
CrowdBooster pomáha optimalizovať aktivitu firiem a jednotlivcov na Facebooku a Twitteri. Identifikuje najúspešnejšie príspevky, čo sa týka počtu zobrazení a "retweetov" na Twitteri, a počtu zobrazení a označení "Páči sa mi" na Facebooku. Taktiež poskytuje informácie o zmienkach o firme na týchto sociálnych médiách, o náraste a poklese počtu fanúšikov a nasledovateľov, a zároveň poskytuje informácie o miere a spôsobe zapájania sa jednotlivých fanúšikov na firemnej Facebooku stránke.
Pre spoločnosti, ktoré nepredávajú priamo on-line spotrebiteľom, nie je ľahké spojiť taktiku sociálnych médii s finančnými výstupmi, preto potom využívajú už vyššie spomínané kvantitavíne údaje a analytické nástroje. Tento spôsob, ale nesie riziko zlyhania merania skutočnej hodnoty. Priradenie hodnoty fanúškovi na Facebooku je problematické, pretože fanúšikovia majú malú prirodzenú hodnotu. Počet fanúšikov, ktorý majú radi značku, ale nikdy sa nevrátia na jej stránku je oveľa menej hodnotný pre firmu, ako hŕstka stúpencov, ktorí často zdieľajú aktualizáciu značky s priateľmi.
Na základe spomenutého rizika, nekoplexnosti merania a nestanovenia marketingovej strégie pre sociálne média je pravdepodobne najlepší spôsob ako zmerať vplyv sociálnych médií v širokom rozsahu merania, ktorý je buď priamo alebo nepriamo finančný. Prikláňam sa k názorom Dr R. S. Kaplana a Dr D. P. Nortona, ktorí vo svojej knihe, Balanced Scorecard: Prenesie stratégie do akcie, ponúkli prístup k zamedzeniu úzkeho ROI, založenom na riadení výkonnosti a namiesto toho predstavil prostriedky ako zachytiť všetky výhody podnikových iniciatív. Balanced Scorecard predpísali na sledovanie obchodných dopadov zo štyroch perspektív: finančnej, zákazníckej, interných procesov a učenia sa a rastu.
Vzhľadom k tomu, že sociálne médiá prinášajú širokú škálu výhod marketingu, je nevyhnutné využiť Balanced Scorecard aj pre ne. Balanced Scorecard sleduje účinky v štyroch perspektívach, ktoré vyvažujú krátkodobé aj dlhodobé a priame aj nepriame finančné výsledky:
Finančné- Zvýšili sa tržby alebo zisky, alebo sa znížili náklady?
Digitálne- Rozšírila spoločnosť svoje vlastné a získané digitálne aktíva?
Značka- Zlepšil sa postoj zákazníka k značke ?
Riadenie rizík- Je organizácia lepšie pripravená, všíma si a reaguje na útoky alebo problémy, ktoré majú vplyv na povesť?
Balanced Scorecards je nielen proces merania, je to strategický systém riadenia organizácie. Keď sú dôkladne definované ciele, Balanced Scorecard môže pomôcť [10]:

- Zosúladiť meranie všetkých podnikových cieľov, nie len predaných. Správne navrhnutý marketing sociálnych médií Balanced Scorecard overuje splnenie široko stanoveného cieľa.
- Podporiť strategický rozvoj procesu. Balanced Scorecard nielen definuje kritériá meraní použite po spustení, ale tiež pomáha pri rozvíjaní myšlienok pred spustením, čo je solídnym základom pre schválenie alebo zamietnutie navrhovanej stratégie a taktiky.
- Budovanie konsenzu. Tímy sociálnych médií potrebujú uspokojiť mnohých firemných stakeholderov, často s konfliktnými alebo nedefinovaný očakávaniami. Získanie konsenzu v cieľoch znamená brať ohľad na potreby všetkých zúčastnených strán a udržať projektové tímy spolupracujúce na spoločných cieľoch.
- Vyhnúť sa krátkodobým ziskom získaných na úkor dlhodobého zdravia značky. Finančné výsledky sú dôležité, ba dokonca aj vtedy, keď marketéri môžu ľahko merať priamy predaj, nesmú zabudnúť testovať ďalšie významné výsledky. Časté akcie nasadené do sociálnych kanálov môžu generovať lacný predaj, čím môže dôjsť k

poškodeniu zdravia značky tým, že klesá pozornosť od niektorých spotrebiteľov.

Na základe dôkladného BCS sociálnych médií je možné zvážiť každú zo štyroch perspektív a určiť vhodné metriky a ciele v rámci každej z nich. Samozrejme, že pre každý marketing sociálnych médií nie je potrebné využiť všetky štyri perspektívy, ale zvážením benefitov z rôznych perspektív je možné sa vyhnúť úzkej metrike, ktorá môže viesť k neefektívnym stratégiám, neúplným meraniam a nesprávnym obchodným rozhodnutiam.

ZÁVER

Sociálne siete sú veľmi populárne, a preto treba využiť ich potenciál. Každá spoločnosť, ktorá to myslí so svojim pôsobením na sociálnych médiách vážne, by si mala vopred stanoviť plán, pretože hoci veľa ľudí chodí na sociálne siete relaxovať spoločnosti, ktoré tú majú záujem tvoriť seriózny marketing si to nemôžu dovoliť.
V príspevku bolo zhodnotených niekoľko nedávnych prieskumov o využívaní sociálnych médií na marketingové účely, konkrétne sa venovala pozornosť najrozšírenejším platfomám na ktorých prebiehajú marketingové aktivity spoločností a najsledovanejším cieľom, ktoré by radi marketéri dosiahli na sociálnych médiách. V druhej časti príspevku bola pozornosť zameraná na hodnotenie marketingový aktivít na sociálnych sieťach. Tu sme poskytli pohľad na jeden užší hodnotiaci model, kedy sa aktivity hodnotia na základe kvantitatívnych údajov a jeden komplexný hodnotiaci model známy ako Balanced Scorecard.

POUŽITÁ LITERATÚRA

(1) QUALMAN, E. *Socialnomics: How Social Media Transforms the Way We Live and Do Business*. 1. vydanie. Wiley, 2009. 320 s. ISBN-13: 978-0470638842
(2) SCOOT, Meerman David. *Nove pravidla marketingu a PR*. 2. Rozšírené vydanie. Bratislava : Eastone Books, 2010. 288 s. ISBN:9788081091490
(3) ZARELLA, Dan: The Social Media Marketing Book. Sabastopol: O'Reilly Media, 2010. ISBN 987-0-596-80660-6
(4) JONES, Ron: *Social Media Marketing 101* [online] [cit 2012-11-06] Dostupné na internete: http://sbinfocanada.about.com/gi/o.htm?zi=1/XJ&zTi=1&sdn=sbinfocanada&cdn=money&tm=4&f=10&tt=8&bt=1&bts=0&st=10&zu=http%3A//searchenginewatch.com/3632809
(5) NOVELI,P. *Social media survey 2010* [online] [cit 2012-11-06] Dostupné na internete: http://www.neopublic.sk/data/MediaLibrary/317/PN%20social%20media%20survey%202010%20Neopublic.pdf
(6) STELZNER,M.A. *Social Media Marketing Industry Report 2012* [online] [cit 2012-11-06] Dostupné na internete: http://www.socialmediaexaminer.com/SocialMediaMarketingIndustryReport2012.pdf
(7) FANG, Wei: *Using Google Analytics for Improving Library Website Content and Design: A Case Study*. Library Philosophy and Practice 2007.
(8) Google Analytics. [online] [cit. 2012-11-02]. Dostupné na Internete: http://www.google.com/intl/sk/analytics/
(9) Facebook Developers. Insights. [online] [cit. 2012-11-02]. Dostupné na Internete: <https://developers.facebook.com/docs/insights/>.

(10) KAPLAN, R.S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: Prenesie stratégie do akcie.* Management press, 2007. 374 s**.** ISBN**:** 8072611775

PODMIENKY KREATIVITY V ORGANIZÁCII
FAKTORS OF CREATIVITY IN ORGANIZATIONS

Ľudmila Suntingerová

ABSTRAKT: Využitie kreatívneho potenciálu na všetkých systémových a procesových úrovniach podnikového manažmentu je nevyhnutnou úlohou obstátia v hospodárskej konkurencii. Skúsenosti kombinovane s intuíciou sú predpokladom a zároveň podmienkou strategického myslenia na budúcnosť v ktorom sú zhodnocované vlastné šance podnikateľského úspechu. Pokusy zvýšiť rast inovácií v podnikoch boli postavené na domnienkach, že zvýšením individuálnej kreativity môže podnik zvýšiť svoju schopnosť reagovať na zmeny v externom prostredí. Kreativita je však črtou podniku ako celku a nie jednotlivcov, pretože je to podnik, kto musí investovať do vývoja, výroby a marketingu nového produktu

KĽÚČOVÉ SLOVA: kreativita v organizácii, manažment kreatívneho konania

ANNOTATION: Creativity and innovation are less often the product of individual genius and more often the product of properly organized learning networks. Significant progress in understanding and managing creativity can be made by focusing our inquiries on creative work rather than on creative individuals. Teams have the resilience, range of skills, abilities, and experience to ensure that creative ideas are put into innovative practice. Team creativity from this point of view involves the shared development and application of ideas that help society in adaptive ways.

KEY WORDS: Creative work, managing creativity in organizations

JEL Klasifikácia: D23

ÚVOD

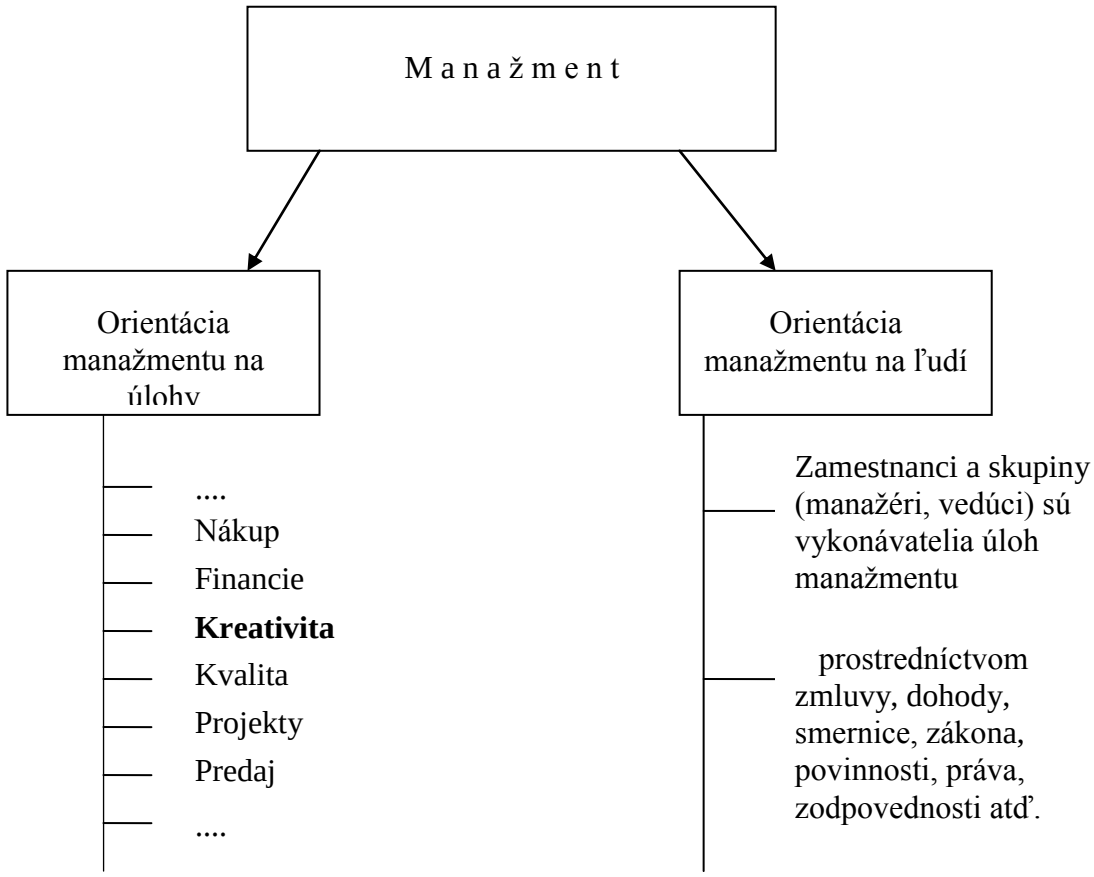
Kreativita v manažmente je spôsobilosť riešiť po novom problémy, ktoré sú späté s funkciami a úlohami v manažmente. Práca manažéra z hľadiska jej tvorivej zložky predpokladá, hľadanie a realizovanie postupov a činnosti, ktoré povedú k optimálnym cieľom v danej konkrétnej situácii /Suntingerová, 2010/.

Požiadavku na vytvorenie podporných rámcových podmienok pre kreatívnu klímu z rôznych zdrojov možno dnes už považovať temer za ultimátum. Pokiaľ v oblasti pedagogiky existujú jednoznačnejšie navrhnuté postupy vyučovania, ktoré rozvíjajú tvorivé myslenie žiakov, tak takéto postupy sú v podnikovej praxi predmetom diskusii a stúpajúceho záujmu zo strany manažérov. Aby bol kreatívny potenciál využitý, resp. podporovaný a rozvíjaný je potrebne pozornosť zacieliť na procesové aspekty kreativity.

Pre ich vyhodnocovanie sa uvádzajú tieto kritéria:

- analýza okolia, prostredia
- spoznanie problému, objavenie
- identifikovanie, popísanie problému
- postavenie, sformulovanie problému
- rozvíjanie alternatív
- vyhodnotenie a výber alternatív

- implementovanie uprednostneného/vybraného/riešenia
  kontrola



Obr. č. 1 Rôzne faktory pre organizovanie kreativity v manažmente

V chápaní pojmu manažment sa najviac zdôrazňuje jeho orientácia na úlohy, ktoré sú spojené s určitými špecifickými oblasťami. Plnenie týchto úloh sleduje ciele organizácie, ktoré z hľadiska štruktúry organizácie v rôznej miere zabezpečujú skupiny, alebo jednotlivci. V orientácii manažmentu na ľudí sú úlohy prepojené na ľudí, to znamená, že ich reprezentujú a vykonávajú konkrétni jedinci. V takomto pohľade je kvalita plnenia úloh závislá od kvality zamestnancov. Kreativita patrí v tomto ohľade jako medzi úlohy manažmentu tak rovnako je reprezentovaná zamestnancami.

PROCESY A FUNKCIE ORGANIZOVANIA KREATIVITY

Ak má byť kreativita rozvíjaná je dôležité rozhodnúť a akých podmienkach má byť rozvíjaná. Ak je podnik odkázaný na kreatívnych pracovníkov prvoradými otázkami je aké podmienky musia byť pre rozvoj kreativity vytvorené. Vo všeobecnosti možno vytýčiť tieto zložky, ktoré sa podieľajú na kreativite :

A. Procesy a funkcie organizovania
B. Organizačná kultúra

C. Štýl vedenia a vnútropodniková komunikácia

Z mnohých empirických výskumov vyplýva, že pri vytváraní kontextu podpory kreativity treba značnú pozornosť venovať *štruktúram a procesom* v organizácii s ich rozhodujúcimi právomocami a vedomostným potenciálom. Preto organizácie, ktoré sa usilujú o kreativitu a inováciu musia byť dizajnované tak, aby jej napomáhali. Fischer /2000/, nové štrukturovanie vidí už v jednoduchých krokoch, ktoré sa pohybujú od podporovania zvedavosti až k zjavným pokusom decentralizovať rozhodovanie a prebudovať systém odmien. Organizačné štruktúry musia byť podporné nielen pre vznik nových myšlienok, ale majú napomáhať aj rýchlejšiemu pohybu ich prenosu od objavov k realizácii. Nepružné, predovšetkým byrokratické organizačné štruktúry sú považované za prekážku v kreativite. Organizačná hierarchia aj organizačná kultúra musia byť budované tak, aby podporovali určitú formu slobody a autonómie v organizácii práce, rovnako podporná je orientácia na tímovú prácu. Od organizačnej štruktúry sa vyžaduje tiež flexibilita, ktorá sa premieta v delegovaní, v rozhodovaní, v zaobchádzaní s rizikom a pod.

KĽÚČOVÉ OBLASTI ORGANIZÁCIE PRE KREATÍVNE KONANIE

Kreatívne konanie jednotlivca vyvoláva potenciálne reakcie sociálneho prostredia napr. kolegov, interpretov, hovorcov, sponzorov a pod. v každej relevantnej oblasti (oddelenie, pobočka, vedenie podniku, konkurenčný trh atď.) pričom odpovedá na jeho netradičné návrhy často nie práve podpornou formou. Forma „stakeholder analysis“ môže poskytnúť užitočné prostriedky pre identifikovanie oblastí, ktoré môžu mať záujem o kreatívne konanie ale tiež aj oblastí, ktoré vzdorujú tejto myšlienke. Takýto druh analýzy slúži ako prostriedok pre rozpoznanie rôznych symbolov, hodnôt a pravidiel uplatňovaných v sociálnej oblasti a pre navrhovanie taktického postupu premietnutého do štruktúry právomoci ktoré pomôžu na prezentovanie kreatívneho konania v každej oblasti a následnú spätnú väzbu.

Hore uvedeným odôvodnením je aj tá skutočnosť, že tvorcovia, ktorí sú technicky bystrí nemusia byť nutne aj politicky bystrí. V organizáciách, najmä organizáciách „dostihového“ typu s ich vlastnými tajomnými pravidlami a preferenciami, kreativita potrebuje byť sprevádzaná, kultivovaná. Pre manažérov možno odporúčať podporu expertov v politike kreativity a inovácie, aby organizačné schopnosti zamerali pre udržanie kreatívnych myšlienok pri živote. Toto pomôže lepšie ohodnotiť podstatné veci kreatívneho konania v rámci ich vlastných interpretačných rámcov a potom štrukturovať a vyvíjať taktiky, ktoré rátajú s myšlienkou zlyhania pri kreatívnych pokusoch aj vo vysoko súťaživom možno dokonca aj nepriateľskom prostredí.

KREATIVITA AKO SÚČASŤ ORGANIZAČNEJ KULTÚRY

Niektorí autori /Bullinger, 2000, West, 2009/, poukazujú na vplyv *organizačnej kultúry*, ktorá môže podnecovať, ale aj blokovať kreativitu. Kreatívne myšlienky sú často odmietané, pretože odporujú pohodlnému statusu quo. Odpor proti zmenám navrhovaným mnohými kreatívnymi riešeniami je často hlboko zakorenený v silných organizačných kultúrach.

Pozorovania v úspešných podnikoch ukazujú /Bullinger, 2000/, že kreatívne akcie sa objavujú zväčša ako odpoveď na *nejednoznačnosť*. Počiatočnou reakciou väčšiny ľudí na nejednoznačnosť je snaha docieliť kognitívnu stabilitu, pokúsiť sa urobiť nezvyčajné, dôverne známym. Takéto odpovede dobre slúžia účelu každodenného života, ale sú sabotérmi kreativity. Pre zmenu hľadáme provokatéra a nejednoznačnosť môže provokovať vynaliezavosť, ktorá produkuje nutnosť pre kreatívne riešenia. Kreativita začína

nezvyčajným, odchyľuje sa od štandardu, takže jej výchovný základ leží v nejednoznačnosti, ktorej sa mnohí snažia zabrániť. V skutočnosti však nejednoznačnosť je podnetom ku kreativite, ale iba vtedy ak je videná skôr ako príležitosť, nie ako hrozba.

Úlohou manažmentu je vytvárať priestor pre vyhľadávanie a väčšie oceňovanie nejednoznačnosti obsiahnutej dokonca aj v bežných podnikových aktivitách. Dokonca aj v situáciách, ktoré sa nejavia nejednoznačne, kreatívne konanie chce upozorniť na skrytú nejednoznačnosť, dilemy, irónie a rozpory, ktoré napĺňajú život v organizáciách. Nehovoriac o tom, že na vyššom strategickom stupni, nejednoznačnosť nutne musí byť signálom pre organizačné zmeny.

Preto katalyzátorom pre odštartovanie zmeny je nielen príležitostná, ojedinelá nejednoznačnosť, ale zámerná tvorba nejednoznačnosti top manažmentom. Destabilizovanie existujúcich interpretácií prostredníctvom navrhovania takých vecí ako sú nové vízie, produkty, služby a trhy kognitívne pripravuje ľudí na hľadanie orientácie a pripravuje ich na zmenu. Vytváranie takejto „nejednozačnosti-podľa-dizajnu“ môže sa javiť aj ako hranie sa s ohňom. Ak sa s ňou nesprávne zaobchádza, členovia organizácie končia zmätení a demoralizovaní, ale ak je nevyhnutná zmena témou, potom vpichnutie nejednoznačnosti do interpretačného rámca ustálených schém uľahčuje kreatívnu zmenu. Potrebné je tiež, aby nové myšlienky boli podporované sponzormi ktorí ich môžu previesť existujúcimi mocenskými štruktúrami za pomoci znaleckých vedomostí a politických skúsenosti, lebo inak zaniknú veľmi skoro.

VEDENIE ĽUDÍ A VNÚTROPODNIKOVÁ KOMUNIKÁCIA

Vo *vedení ľudí* musia byť vytvárané zreteľné ciele kreativity pre úlohy, projekty a programy. Práca, ktorú ľudia robia, dokonca aj na základe špeciálneho poverenia, zriedkavo zahrňuje kreativitu ako ústredný záujem. V dôsledku toho, existuje malá príležitosť pre pracovníkov vytvoriť si taký interpretačný rámec, ktorý vedie k prirodzenému chápaniu potreby produkovať kreatívne konanie. Je hypotetické žialiť za nedostatkom kreativity na pracovisku, ak nikto nikdy nespomína kreativitu pred pridelením práce.

Vo všeobecnosti ľudia nepostrádajú kreatívny potenciál, ale skúsenosť veľmi často učí ľudí, že kreatívne konania nebude odmenené, dokonca môže byť aj potrestané, preto sa väčšinou snažia vyhnúť kreativite. Pretože ľudia zriedka rozmýšľajú o kreativite v ich každodenných pracovných aktivitách, alebo ju dokonca vidia ako potenciálne ohrozujúcu, veľmi zriedka vidia organizáciu ako primerané miesto ktoré poskytuje príležitosti pre ich kreatívne záujmy. Ľudia častejšie uvažujú o práci a ku nej relevantných kreatívnych nápadoch (napríklad spôsoboch ako zlepšiť zákaznícke služby) počas šoférovania, sprchovania alebo kosenia trávnika. Kreativita vyúsťuje z takéhoto typu prostredia hlavne preto, že stojí za „inkubáciou“ nápadov. Ľudia kedysi uvažovali pri ohni, ale v dnešnom hektickom, multimediálnom, informáciami nabitom organizačnom svete sú príležitosti pre takéto dumanie veľmi zriedkavé.

Organizácia však môže urobiť z kreativity hlavný *osobný cieľ*, aj napriek charakteru moderného sveta práce. Zahrnutie požiadavky byť kreatívny do *formálnych pracovných úloh* sa často ukázal až prekvapujúco efektívne. Zvýšenie kreativity v rámci bežného pracovného prostredia vyžaduje prepojiť kreatívne ciele s organizačným kontextom cez opakované kreatívne správanie v danej oblasti. Napríklad, periodické sedenia zamerané na *brainstorming* (kde je kreativita hlavným dôvodom stretnutia) môžu taktiež pomôcť. Avšak, iba samotné podujatia tohto typu by neboli schopné priniesť zmenu. Bez iných podujatí by nebolo možné posilniť odkaz, že kreativita je legitímne úsilie. Najlepším spôsobom ako posilniť konzistentne kreatívne správanie je prepojiť kreativitu s inými hlavnými cieľmi plnenia úloh.

Napríklad, ocenenia a povýšenia môžu byť čiastočne stanovené na základe ohodnotenia kreativity práce daného človeka.

Vnímavosť voči emóciám

Pozorovania ukazujú, že negatívne emócie podporujú navyknuté konanie; pozitívne emócie podporujú a sú podporované kreatívnym konaním. Negatívne emócie ako strach vedú ľudí k odchýleniu sa od ich najosvedčenejších vzorov zabehnutého správania. Pozitívne emócie ako záujem, entuziazmus, spokojnosť a sympatia vytvárajú atmosféru bezpečnosti a pohodlia, ktorá podporuje preskúmavanie nových nápadov a konaní. Tým nechceme povedať, že svet má byť videný cez ružové okuliare. Napríklad, výmeny názorov ohľadne interpretácií môžu pomôcť uľahčiť kreatívne konanie. Výmeny názorov v prostredí, kde status nie je hlavný a kde „hocičo funguje", budú pravdepodobne zaujímavé a zábavné. Ale hádky v oblasti, ktorá je charakteristická statusovými rozdielmi a možnosťou pomsty sú takmer vždy nebezpečné.

Ak nie je žiadna podporná kultúra (alebo ak sa zdá byť nedôveryhodná), negatívne emócie prevážia a zničia pozitívne emócie spojené s kreatívnymi zámermi a konaním

Odmeňovanie a posilňovanie dôvery vo vlastné kreatívne schopnosti pracovníkov

Ľudia majú často malú dôveru vo vlastné kreatívne nadanie, pretože nemajú skúsenosť s kreatívnym konaním v organizačne relevantných oblastiach. Pracovne zručnosti viac-menej vyplývajú z opakujúcej sa skúsenosti a v skutočnosti poskytujú len zriedkavé príležitosti na experimentovanie a odvážnejšie nové riešenia so znakmi originality. Dokonca, aj keď sa takáto príležitosť objaví, ľudia bývajú viazaní organizačnými pravidlami, plánmi a kultúrou, takže sa pracovný výkon zriedkavo odkláňa od noriem. V dôsledku toho majú ľudia málo skúseností s pokusmi predkladať kreatívne nápady a produkty; preto zväčša nerozvíjajú dôveru vo vlastné kreatívne schopnosti.

Vedenie ľudí musí obsahovať :

a) príležitosť zúčastniť sa na kreativite a

b) povzbudenie, ktoré podporí sebavedomie v ich nadanie.

Čo treba robiť? Manažérske stratégie vedenia ľudí sa musia preto sústrediť na posilnenie dôvery v kreatívne nadanie. Je potrebne poskytnúť ľuďom nové zručnosti, alebo odhaliť nevyužité zručnosti a dať im príležitosť byť úspešný v použití týchto zručností napr. najskôr si vyskúšať ľahké úlohy, ktoré posilnia sebadôveru. Kľúč je preto v uznaní, v odmeňovaní a zviditeľňovaní aj malých pokrokov, ktoré môžu posilniť dôveru v kreatívne nadanie a vyústiť do úspechu.

Komunikácia musí posilňovať dôveru, že organizácia je chápavá ku kreatívnym konaniam.

Ľudia berú na seba kreatívne úlohy iba do takej miery, že od nich očakávajú udelenie výhod relatívnych iným možnostiam správania. V prostredí charakterizovanom konzistenciou, vierohodnosťou a dôverou, si môžu ľudia byť istí, že poznajú „pravidlá hry" a môžu byť otvorení so svojimi úmyslami a konaním. V prostredí, kde sú pretvárka a podvody úplne bežné, nemôžu ľudia rozvíjať spoľahlivé očakávania o dôsledkoch ich konania. Navzdory zmiešaným signálom sa ľudia často stávajú skeptickí a cynickí. To nie je prospešné pre kreativitu.

Vyhlásenia typu (napríklad: „Naša spoločnosť odmeňuje kreatívne konanie!") môže byť rýchlo a dlhodobo spochybnene protirečivým konaním (napríklad: „Posledný zoznam

povýšených je plný pritakávačov!“). Preto by snahy o zvýšenie dôvery v úprimný záujem vedenia pre kreativitu nemali byť brané na ľahkú váhu.

Predvídavé vodcovstvo je často charakterizované pokusmi dať na vedomie pozitívnu vieru v to, že okolie dobre zareaguje na misiu organizácie. Uvedomovanie si úloh pomáha ľuďom nasmerovať svoju kreatívnu energiu na škálu strategicky dôležitých produktov alebo služieb, kde bude ich snaha najlepšie prijatá. Symbolické správanie, prezentovanie ocenení za kreatívne konanie alebo vyvesovanie inšpirujúcich plagátov podporujúcich kreativitu môže taktiež posilniť dôveru pre danú oblasť.

Rozhovor je však najlacnejší a najúčinnejší a dôvera pochopenia môže byť tak najviac ovplyvnená priamou osobnou skúsenosťou. Uvedenie ľudí do situácií, kde môžu otestovať danú oblasť a prijať pozitívnu spätnú väzbu môže byť neoceniteľné

Podporovanie individuálnej kreativity na strane pracovníka

Dôvodmi pre kreativitu jednotlivca je *potreba sebarealizácie*, zvedavosť, zvládnutie neštandardných situácii a úloh, ako aj adaptácia na nepredvídané náhody a dôsledky.

Maximálne podporovanie a využitie potenciálu kreativity pracovníkov je rozhodujúcim faktorom k zvýšeniu svojej konkurencieschopnosti. Aby sa dosiahla podpora kreativity je potrebne najskôr vedieť, prečo sú ľudia kreatívni a potom takéto podmienky ďalej rozvíjať. Jednou z dôležitých príčin /dôvodom/ pre kreativitu je možnosť sebarealizácie prostredníctvom kreatívnej prace. Kreativitu rozvíjať v práci je pre mnohých ľudí fascinujúce a atraktívne nakoľko kreatívna práca im dá pocit vzdialenia sa od všednosti a pocity intenzívnejšieho života.

Ďalším dôvodom pre kreativitu je *zvedavosť*, ktorá je vlastná ľuďom, vyskúšať a objavovať neznáme veci. Mnohé objavy nie sú plánované. Objavujú sa náhodné, alebo ako dôsledok iných zmien. Mnoho nápadov vznikne aj *kritickým pozorovaním* pričom sú objavené slabé, zlé fungujúce miesta. Ďalším dôvodom je *samostatnosť myslenia, dostatok fantazijne nápadov, motivácia, temperamentové dispozície*, ktoré podnecujú kreatívne myslenie. K týmto vlastnostiam patrí pozorné, nezávislé a dostatočné *pozorovanie, zvedavosť a radosť z novo objavovania.*

Znaky kreatívnej osobnosti sú nasledovné:

- otvorenosť, vnímavosť voči okoliu, kritickosť a nekonvenčnosť
- schopnosť znášať konflikty
- vysoká tolerancia ambivalencie /dvojznačnosti/ , schopnosť vyrovnať sa s pocitmi neistoty, využívanie neštandardných štruktúr ktoré dávajú možnosť usporiadať veci po novom, dať veciam novy systém
- vysoká frustračná tolerancia, vie sa nadchnúť pre činnosť aj keď je výsledok neistý
- vysoká motivácia po úspechu, autonómia, nezávislosť, nekonformnosť
- zacielenosť na správnom, dobrom riešení problému a nie na tom aby dobre vypadal v očiach svojich spolupracovníkov

V konkrétnych podmienkach to napríklad znamená, zostavovanie pracovných postupov tak, aby sa neupevňovala len rutinná stránka práce, ale vytváral aj priestor pre kreatívnu prácu. Ľudia majú snahu vytvárať si istotu tak, že zavádzajú dôverne známe interpretácie na nejednoznačné alebo nezvyčajné situácie. Vernosť podporovaným interpretáciám zabraňuje však uvažovaniu o alternatívnych konaniach.

Kľúčom ku kreativite je tvorba mnoho násobných alternatív a interpretácii pochádzajúcich z množstva zdrojov. Neustála vernosť preferovaným spôsobom pozorovania taktiež robí

učenie sa zo skúseností ťažké, pretože nová informácia je buď ignorovaná (pretože nie je konformná s existujúcim svetonázorom) alebo je niečo iné nevedomé a záludne vložené do štandardnej interpretácie. Kreatívna pochybnosť je obzvlášť osudná pre top-manažérov, ktorých interpretácie sa stávajú „konkrétnymi“ predpokladmi, na ktorých iní členovia organizácie zakladajú svoje myšlienky a konanie.

Pestovanie pochopenia nejednoznačnosti vo všetkých stupňoch riadenia ospravedlňuje hľadanie „iného“ konania a zdôrazňuje tvorbu zmyslu cez konanie. Pochybnosť so sebou prináša široké spektrum možností, z ktorých môžu byť vybrané tie možnosti, ktoré môžu byť riadené za pomoci sebadôvery a istoty. Pochybnosť by mala zmierniť kľúčový výber „dobrého rozhodnutia“, ale úmysel a stabilita by mali prevažovať- najmenej do ďalšej príležitosti pre kreatívnu pochybnosť**.** Kreatívne konanie v organizačnom prostredí preto nemôže byť posudzované podľa štandardov známych ale aj menej zjavných sociálnych oblastí.

Vzdelávanie a rozvoj kreativity

V podmienkach organizácie je dobre uvažovať s tým že talent jednotlivcov je dôležitý, ale vedomosti a skúsenosti môžu byť rozvíjané tak, že uľahčujú kreatívne konanie. Tréningové programy rozvoja kreativity sú výrazným prínosom myslenia, skúsenosti a zručností jednotlivcov a skupín. Neefektívnosť môže byť viac spôsobená motivačnými nedostatkami ako chybami v tréningu samom o sebe. Je dobre trénovať riešenia problémov kreatívnymi metódami, iba vtedy, ak majú podobnosť s relevantnými oblasťami pre určené kreatívne konanie. Preto tréningové programy potrebujú byť vytvorené pre danú oblasť. Všeobecný kreatívny tréning môže byť veľmi zábavný, ale neprodukuje taký typ zručností, ktoré sú potrebné v špecifickej oblasti aplikácie.

Samozrejme, zamestnávateľ by mal zamestnávať kreatívne talentovaných ľudí, my si však myslíme, že tento talent je považovaný širšie v organizačných oblastiach. Vedľa zručností divergentného a konvergentného myslenia; komunikačné zručnosti (napríklad plynulosť prejavu, zručnosti písomného prejavu, dôveryhodnosť, charizma) by mali byť rozvíjané techniky pre kreatívne myslenie. Techniky kreatívneho myslenia poskytujú rozmanité vedomosti a skúsenosti, poskytujú užitočný „input“ kreatívnemu myšlienkovému procesu ktorý môže využívať každý jednotlivec.

Tréning kreatívnych zručností zlyháva, ak nie je kreativita legitímnym, hlavným cieľom v organizačnej oblasti. Zámery produkovať kreatívne konanie sa nenaplnia, ak jednotlivci cítia, že nie sú schopní zvládnuť ťažkú úlohu. Hovoriť ľuďom, že organizácia je podporcom kreativity a inovácie je zbytočné, ak kreatívne konanie nedokáže získať vážne zohľadnenie. Rozličné pracovné tímy zlyhajú vo využití svojho kreatívneho potenciálu, ak sa jednotliví členovia cítia byť frustrovaní a znepokojení navzájom.

ZÁVER

Každá časť uvedeného rámca organizačnej kreativity, reprezentuje v cykle kreativity potenciálne východisko pre odhodlanie sa ku kreatívnemu konaniu. Manažéri sú však najdôležitejšími článkom v tomto organizačnom reťazci. Avšak manažérska kreativita si vyžaduje svoj vlastný druh kreativity, ktorý spočíva vo vlastnom presadení uvedených východísk kreativity v konkrétnom organizačnom rámci urobiť kreatívne konanie bežným javom v organizácii.

POUŽITÁ LITERATÚRA

BULLINGER, H., HERMANN, S.,/ 2000/. Wettbewerbsfaktor Kreativität. Wiesbaden, Gabler Verlag
CZICHOS, R. (1997) Change-Management: Konzepte, Prozesse, Werkzeuge für Manager. München: Reinhardt Verlag.
GORDON, A., YUKL, G. (2004) The Future of Leadership Research: Challenges and Opportunities. In: German Journal of Human Resource Research, Vol. 18, Issue 3, 2004
FISCHER,U., BREISING, T., /2000/ Ideenmanagement : Förderung der Mitarbeiterkreativität als Erfolgsfaktor im Unternehmen, Gabler, Frankfurt am Main
GESCHKA, H., LANTELME, G.,/2004/. Kreativität freisetzen, Ideen produzieren. In: Personalführung 12/2004, s. 83-91
SUNTINGEROVÁ, Ľ./2010/ Kreativita v manažmente, Vydavateľstvo SprintDva, Bratislava
SUNTINGEROVÁ, Ľ ./2007/ Systémové pohľady na kreativitu v teórii a praxi manažmentu. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie FPM: Ekonomika, financie a manažment podniku Svit, 5 strán, CD nosič, ISBN: 978-80-225-2382-0
WEST, M. (2009) Climates and Cultures for Innovation and Creativity at Work. In: Zhou, J.,Shalley, CH. (Eds.) Handbook of Organizational Creativity, LEA Associates, New York, London.

Kontaktná adresa autora:
Ľudmila Suntingerová, PhDr., Ekonomická univerzita v Bratislave - Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, Dolnozemská 1, 852 35 Bratislava V., tel.: 00421 2 6729 5613 e-mail: sunting@euba.sk

METÓDY ROZVOJA KOMPETENCIÍ PERSONÁLNEHO MANAŽÉRA

METHODS OF DEVELOPMENT OF THE RESPONSIBILITIES AND COMPETENCIES OF PERSONAL MANAGER

Miroslava Szarková[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: competency, competence, rozvoj, metódy rozvoja, JEL klasifikácia

KEY WORDS: competency, competence, development, methods of development

JEL CLASSIFICATION
A10, M12, M54

ABSTRACT
Súčasná odborná literatúra ako aj podniková a podnikateľská prax venuje výnimočnú pozornosť metódam rozvoja kompetencií personálnych manažérov, ktoré vníma ako základ tvorby a budovania ľudského kapitálu v podniku, ktorý sa stáva podstatným faktorom jeho konkurencieschopnosti na regionálnom ale európskom a svetovom trhu. Príspevok monitoruje metódy rozvoja manažérskych a personálnych kompetencií, ktoré ponúkajú stredným a malým podnikom vzdelávacie agentúry. Na základe aplikácie metód obsahovej analýzy, komparácie, syntézy, zovšeobecnenia a matematicko štatistických metód uvádza posun, ktorý v používaní metód rozvoja kompetencií personálnych manažérov malých a stredných podnikov pôsobiacich v SR nastal v časovom rozmedzí rokov 2007 až 2012 a tiež aký vplyv na proces vzdelávania personálnych manažérov mala hospodárska kríza. Zároveň charakterizuje metódy, ktoré sa v tejto oblasti využívajú v zahraničných spoločnostiach, zatiaľ čo v slovenských podnikoch, vrátane dcérskych podnikov zahraničných matiek, sú zatiaľ neznáme, čo je spôsobené aj ponukou vzdelávacích agentúr, ktorých ponuka ich neobsahuje. Príspevok vznikol v rámci riešenia projektu VEGA 1/005/12.

ABSTRACT
The current literature as well as corporate and business practice pays particular attention to methods of the development of the responsibilities and competencies of personal managers. It perceives them as the basis for the creation and development of human capital in the company, which has become an essential factor in the area of competitive ability and advantage on the regional, European and world market. This article monitors the methods of the development of the managerial and personal competencies, which are offered to small and middle sized businesses by educational agencies. Based on the application of the methods of content analysis, comparison, synthesis, generalization and mathematical and statistical methods we can indicate a shift, that has emerged in the usage of the methods of the development of competencies of personal managers from small and middle sized businesses in Slovak Republic in the time between 2007 and 2012 and we can also indicate what influence did the economic

[1] prof. PhDr. Miroslava Szarková, CSc., e-mail: szarkova@euba.sk

crisis have on the process of the development of the competencies of personal managers. This article describes the methods which are used in the area of foreign companies, while in the case of Slovak companies, including the subsidiaries of foreign parent companies are these methods still unknown. This is caused by the offers of the educational agencies, which lack these methods in their selection of services. This article was created within the project VEGA 1/005/12.

ÚVOD

Problematike rozvoja personálnych kompetencií[2] sa venuje v poslednom období veľa autorov. V zásade v súčasnosti možno vyčleniť dva základné smery v prístupoch k rozvoju personálnych kompetencií. Prvý smer tvoria autori[3], ktorí chápu personálne kompetencie ako súčasť manažérskych kompetencií a východisko ich rozvoja vidia v aplikácii kompetenčných modelov, ktoré umožňujú identifikáciu potrieb ich rozvoja v súlade s požiadavkami kompetenčného profilu konkrétneho manažéra. Rozvoj personálnych kompetencií chápu ako cielený systematický proces, ktorý sa deje prostredníctvom metód vzdelávania mimo pracoviska (off-the-jobtraining),do ktorého je personálny manažér zaradený na základe identifikácie a výsledkov merania úrovne jeho kompetencií Medzi nástroje rozvoja personálnych manažérskych kompetencií zaraďujú najmä rôzne formy učenia, tréningové procesy, riešenie modelových situácií, metódy vzájomnej podpory, brainstorming, simulácie a hranie rolí, akčné učenie a e-learning.

Druhý smer predstavujú autori[4], ktorí chápu personálne kompetencie ako špecifickú, samostatnú skupinu kompetencií, ktorými disponuje personálny manažér v podniku. Títo autori vychádzajú z tézy, že ľudia sú kapitálom každého podniku, od ich kvality, motivácie a lojality k podniku závisí úspešnosť a konkurencieschopnosť podniku a preto každý podnik by mal mať personálneho manažéra, ktorého úlohou je budovať a skvalitňovať svojako aj podnikový intelektuálny a ľudský kapitál. Miesto/pozíciu personálneho manažéra chápu ako

[2] Poznámka: Všeobecne sa pojem kompetencia chápe v dvoch základných významoch:

- kompetencia (*competence*) ako právomoc, resp. oprávnenie vykonať určitú prácu, ktoré vyplýva z konkrétnej pracovnej pozície, funkcie sociálneho statusu, alebo je spojené s určitou autoritou, inštitúciou, jednotlivcom,
- kompetencia (*competency*) ako schopnosť vykonávať určitú činnosť, vedieť ju vykonávať alebo byť na jej výkon dostatočne kvalifikovaný.

Kým v prvom chápaní významu pojmu kompetencie je zdôraznená skôr pasívna rola jednotlivca, ktorý získava oprávnenie/právomoc vykonať určitú činnosť na základe rozhodnutia druhých, v druhom chápaní významu je kompetencia skôr vyjadrením vnútorných kvalít jednotlivca a je nezávislá na vonkajších podmienkach. Diskusie o chápaní významu pojmu kompetencia neustále prebiehajú. Ich výsledkom je napríklad návrh používania termínov podľa J. Koubka (2007), ktorý pod termínom competence rozumie odbornú schopnosť, zručnosť a pod termínom competency schopnosť správania a konania.

[3] Porovnaj: KOVÁCS, 2009, PLAMÍNEK, FIŠER, 2005.

[4] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektív: Riadenie ľudských zdrojov. Praha: nakladatelství C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

nezastupiteľné čomu by malo zodpovedať aj jeho postavenie v rámci organizačnej štruktúry podniku. Rozvoj kompetencií personálneho manažéra vidia v nepretržitom sebavzdelávaní a sebazdokonaľovaní postavenom jednak na systematickom štúdiu najnovších teoretických poznatkov a jednak na systematickom vyhodnocovaní nadobudnutých informácií, vedomostí a skúseností z ich aplikácie v konkrétnej podnikovej praxi. Preferujú metódy vzdelávania na pracovisku pri výkone práce (On-thejob training), samoštúdium, mentoring a kaučing.

VÝSLEDKY VÝSKUMU A DISKUSIA

Úroveň kompetencií personálneho manažéra sa bezprostredne premieta do úspešnosti každej organizácie. Preto žiadnemu manažmentu nemôže byť ľahostajné, akú úroveň v jednotlivých kompetenciách dosahujú zamestnanci, ktorí pôsobia na personálnych pozíciách a priamo alebo sprostredkovane[5] vykonávajú prácu personálnych manažérov. Na tento moment poukazujú viaceré zahraničné aj domáce výskumy, ktoré sa zameriavajú na zistenie úrovne kompetencií personálnych manažérov a manažérov vykonávajúcich v organizáciách personálne funkcie, ďalej skúmajú možnosti, metódy a postupy ich skvalitňovania a monitorujú ponuku vzdelávacích aktivít v danej oblasti. Jedným z takýchto komplexných výskumov bol výskum zameraný na analýzu foriem a metód vzdelávania v oblasti odborných, komunikačných a osobnostných kompetencií personálnych manažérov a manažérov vykonávajúcich parciálne funkcie personálneho manažmentu v podnikoch pôsobiacich v SR, ktorý sa zrealizoval v rámci projektu VEGA č. 1/4591/07 v rokoch 2006 – 2007 a opätovne v projekte VEGA 1/0053/12 v rokoch 2011 - 2012.

Cieľom monitoringu bolo zistiť aké metódy ponúkajú vzdelávacie agentúry na rozvoj kompetencií personálnych manažérov a ktoré metódy a formy vzdelávania uprednostňujú personálni manažéri. Sekundárnym cieľom prieskumu bolo zistiť, či rozvoj kompetencií personálnych manažérov prebieha mimo pracoviska, teda či sa využívajú metódy vzdelávania off-the-jobtraining alebo prebieha v podniku pri výkone práce tzv. metódami on-the-jobtraining.

V obidvoch prípadoch vzorku tvorilo 15 vzdelávacích agentúr, ktoré poskytujú komplexné vzdelávacie programy z oblasti personálneho manažmentu a ktorých cieľovou skupinou sú

[5] Poznámka: V mnohých podnikoch a spoločnostiach sú niektoré personálne kompetencie presúvané na líniových manažérov. Ide najmä o kompetencie administrácie údajov o konkrétnych zamestnancoch, ktoré súvisia s organizáciou práce, napríklad čerpanie dovolenky, vyhodnocovanie absencií, zaraďovanie zamestnanca na nadčasové práce a podobne.

malé a stredné podniky pôsobiace v SR a v nich zamestnaní manažéri a personálni manažéri. Druhou vzorkou bolo 25 personálnych manažérov z malých a stredných podnikov.

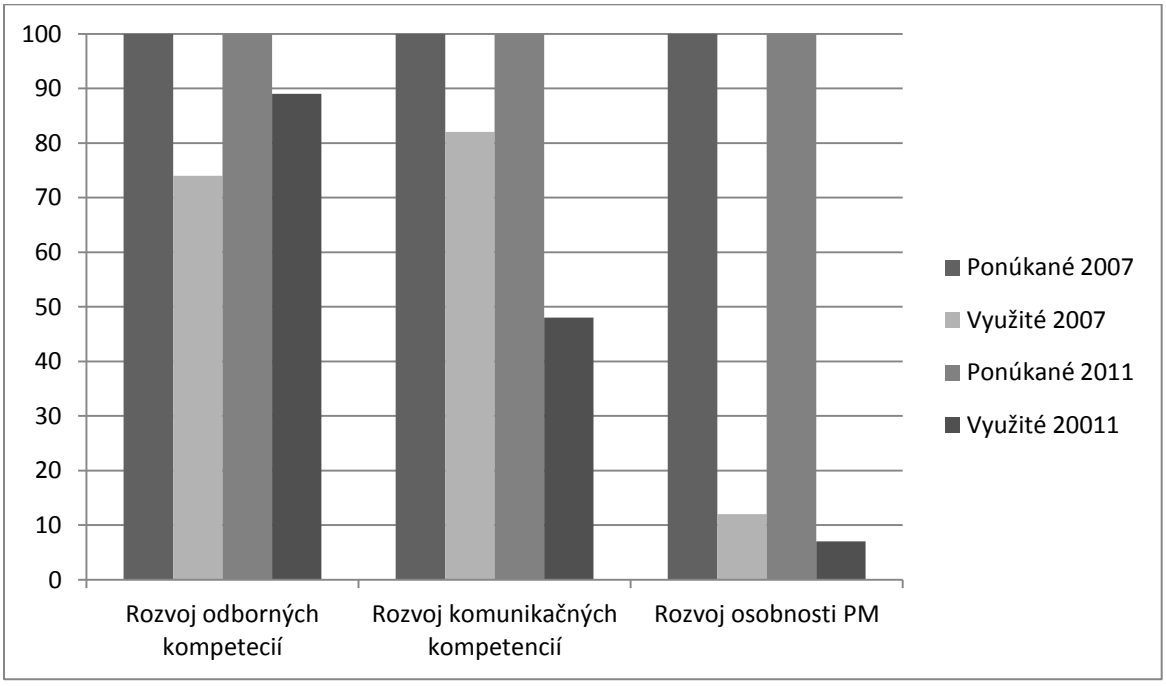
Údaje a informácie boli získané dotazníkovou metódou , metódou štruktúrovaného rozhovoru. Na spracovanie získaných údajov a informácií boli použité metódy obsahovej analýzy, syntézy, komparácie, zovšeobecnenia a matematicko-štatistické metódy.

Získané výsledky prvého aj druhého výskumu poukázali na viacero problémov v tejto oblasti. Okrem iného sa opäť potvrdilo, že manažmenty malých a stredných podnikovne prikladajú dostatočnú dôležitosť personálnym kompetenciám, a nepovažujú ich ani za kľúčové z hľadiska svojej úspešnosti, čo je v značnej miere podmienené pretrvávaním stereotypov a predsudkov v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Preto neprikladajú ani veľký význam ich formovaniu, rozvíjaniu a zdokonaľovaniu. I napriek tomu však sporadicky školia svojich personálnych manažérov v oblasti personálneho manažmentu, hlavne však v oblasti pracovného práva a to v súvislosti so zmenami a novelizáciou zákonníka práce. Pri výbere kurzov a školiacich agentúr sú väčšinou pasívne, výber kurzu/školenia ponechávajú na konkrétneho personálneho manažéra, resp. pracovníka personálneho útvaru. Keďže a vzdelávanie personálnych manažérov nepovažujú za dlhodobú investíciu do budúcnosti podniku ale skôr ho chápu ako určitú prevenciu voči pracovno-právnym postihom, ktoré by im hrozili v prípade porušenia alebo nesprávnej aplikácie ustanovení zákonníka práce, k vzdelávaniu nepristupujú cielene a systematicky ale sporadicky, podľa momentálnej potreby. Odrazom toho je aj štruktúra a úroveň kompetencií personálnych manažérov, v ktorej dominujú odborné kompetencie. Rozvoju odborných kompetencií personálnych manažérov venujú podnikové manažmenty najviac pozornosti. Hlbšia analýza vzdelávacích aktivít, ktoré personálni manažéri absolvovali ukázala, že v skladbe odborných kompetencií sa prostredníctvom cielených vzdelávacích aktivít rozvíjajú hlavne pracovno-právne kompetencie. Psychologickým kompetenciám, založených na poznatkoch z oblasti psychologickej diagnostiky, teórie komunikácie, ako aj manažérskym kompetenciám založených na poznatkoch z oblasti riadenia ľudských zdrojov, tvorby modelov a budovania intelektuálneho kapitálu/nehmotných aktív podniku, ktoré patria medzi odborné kompetencie, sa venuje menšia pozornosť, čomu zodpovedá nižší výber a absolvovanie vzdelávacích aktivít z danej oblasti ako aj ich úroveň: u väčšiny personálnych manažérovsú uvedené odborné kompetencie rozvinuténa nízkej často na laickej úrovni, čo sa opakovane potvrdilo aj v druhom výskume.

Výsledky komparatívnej analýzy ďalej ukázali, že v roku 2011 došlo k poklesu výberu a absolvovania vzdelávacích aktivít zameraných na rozvoj personálnych kompetencií oproti

roku 2007 o 34 % a tiež vzdelávacích aktivít zameraných na rozvoj osobnostných kompetencií personálneho manažéra o 5 %, pričom aj v roku 2007 v tejto oblasti výber vzdelávacích aktivít bol nízky (12 %), čo možno hodnotiť ako nedostatočný.

Graf 1 Percentuálny prehľad ponúkaných a využitých programov a školení v rokoch 2007 a 2011



Prvý ani druhý výskum však nepotvrdil hypotézu, že príčinou nízkeho zaškoľovania personálnych manažérov malých a stredných podnikov sú ekonomické faktory, napríklad cena kurzov, nároky zamestnancov na refundáciu mzdy a podobne. Štruktúra odpovedí respondentov ukázala na významnosť aj iných faktorov, ktoré ovplyvňujú rozhodovanie o zaškoľovaní zamestnancov v oblasti personálnych kompetencií. Napríklad 24, 5 % respondentov uviedlo, že pri výbere vzdelávacích aktivít sa rozhodovalo pre kurzy z oblasti personalistiky na základe potrieb zvýšiť kvalitu personálne práce, pričom prikladali význam obsahu, formám a metódam vzdelávania, a 12, 8 % respondentov sa rozhodovalo na základe referencií o agentúre, lektorovi, priebehu školenia a spokojnosti frekventantov, 9, 5 % respondentov „investovalo“ do kurzov personálnych kompetencií svojich zamestnancov z hľadiska budúcnosti podniku. Výskum dal odpoveď aj na otázku, aké metódy a postupy na rozvoj, formovanie a zdokonaľovanie kompetencií personálnych manažérov a manažérov vykonávajúcich personálne kompetencie boli vybraté a použité v malých a stredných podnikoch pôsobiacich v SR, pričom sa nerobil rozdiel medzi podnikmi so 100% vlastným

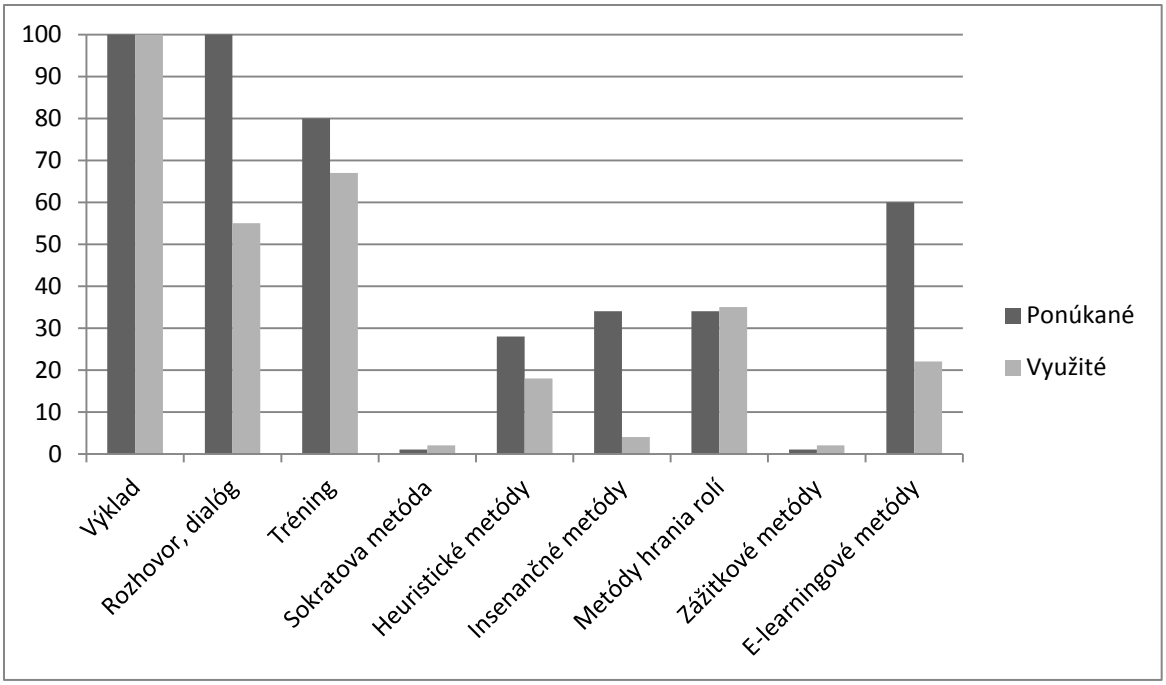
slovenským kapitálom a podnikmi s účasťou zahraničného kapitálu u ktorých sa predpokladá vzdelávanie personálnych manažérov v rámci vzdelávacích aktivít, ktoré uprednostňuje a zabezpečuje materská spoločnosť (matka). Na základe analýzy boli metódy a postupy zamerané na rozvoj úrovne[6] personálnych manažérskych kompetencií, ktoré ponúkalivzdelávacie agentúry pôsobiacimi v SR malým a stredným podnikom rozdelené do dvoch skupín:

- tradičné formy a metódy vzdelávania: výklad, rozhovor, riadená diskusia,
- moderné formy a metódy, ako sú dramatické metódy, situačné metódy, metódy hrania rolí, inscenačné a heuristické metódy, metódy kladenia otázok a riešenia prípadových štúdií, v rámci ktorých sa podľa skúseností zahraničných vzdelávacích agentúr dosahujú lepšie výsledky z hľadiska formovania a rozvoja profesionálnych personálnych/manažérskych kompetencií. Percentuálny prehľad ponúkaných a využitých metód rozvíjania, formovania a zdokonaľovania kompetencií a zručností v malých a stredných podnikoch pôsobiacich v SR uvádza tabuľka 1.

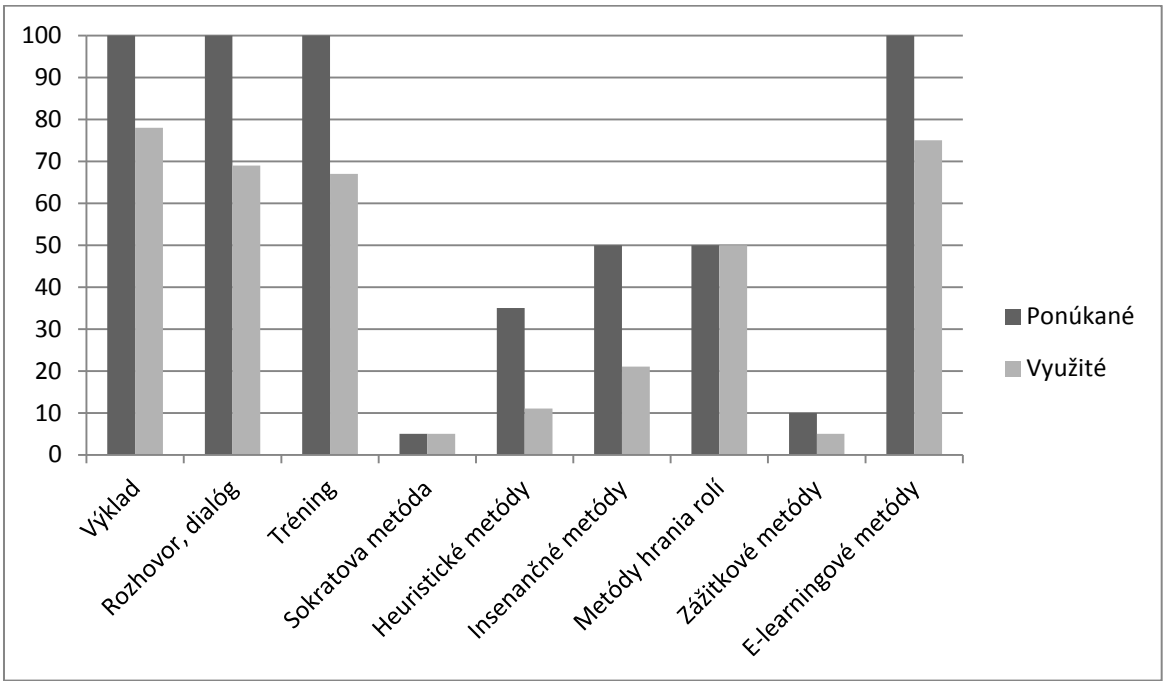
Graf2 Percentuálny prehľad ponúkaných a využitých metód rozvíjania, formovania a zdokonaľovania manažérskych personálnych kompetencií v malých a stredných podnikoch pôsobiacich v SR v rokoch 2006-2007[7]

[6]Poznámka: Úroveň rozvinutosti kompetencií sa meria pomocou bodových škál: päťstupňových, kde 0 znamená, že na úspešný výkon danej pracovnej pozície kompetencie a zručnosti nie sú potrebné, a 5 znamená, že na úspešný výkon danej pozície je potrebná expertná úroveň kompetencií a zručností; alebo trojstupňových, ktoré definujú tzv. minimálny štandard kompetencií a zručností, ktorým je úroveň 3.

[7] SZARKOVÁ,M.: Komunikačné nástroje v systéme riadenia podniku. Bratislava: Vydavatelstvo EKONÓM, 2008.



Graf3 Percentuálny prehľad ponúkaných a využitých metód rozvíjania, formovania a zdokonaľovania manažérskych personálnych kompetencií v malých a stredných podnikoch pôsobiacich v SR v rokoch 2011-2012



Výsledky výskumu poukázali na fakt, že vzdelávacie agentúry ponúkali v roku 2011 malým a stredným podnikom rovnaké metódy a formy rozvíjania manažérskych a personálnych kompetencií ako v roku 2007 i napriek tomu, že v súčasnej odbornej literatúre a výskume sa už pertraktujú iné metódy, ktorých efektívnosť bola preverená a dokázaná nielen v teoretickej

ale aj praktickej rovine. Napríklad v ponuke slovenských vzdelávacích agentúr absentujú v súčasnosti modernom vzdelávaní zameranom na tvorbu a rozvoj kompetenčného profilu personálneho manažéra/manažéra stredného a malého podniku v zahraničí veľmi pertraktované metódy: metóda Balintovskej skupiny[8], metóda pozitívneho edukačného procesu[9] alebo metóda nedirektívnej intervencie[10], pomocou ktorých sa dosahuje podľa výsledkov zahraničných výskumov[11] významný efekt v rozvoji kvality manažérskych a personálnych kompetencií.

Z hľadiska uprednostňovania ponúkaných vzdelávacích aktivít zameraných na rozvoj manažérskych personálnych kompetencií vzdelávacími agentúrami malým a stredným podnikom, sa potvrdilo, že pri výbere boli uprednostňované vzdelávacie aktivity, ktoré využívali tradičné/klasické metódy vzdelávania, napríklad prednášky, semináre, cvičenia. Vzdelávacie aktivity využívajúce moderné metódy rozvoja manažérskych personálnych kompetencií, napríklad metódu hrania rolí, balintovské skupiny, metódy nedirektívnej intervencie, sokratovské a heuristické metódy, metódy využívajúce e-learnig a podobne, boli malými a strednými podnikmi využívané len sporadicky.

Na základe poznatkov a informácií získaných v empirickom výskume sa ukazuje, že obidve skupiny metód majú v procese rozvoja manažérskych personálnych kompetencií svoje nezastupiteľné miesto. Výsledky výskumu potvrdili, že klasické metódy rozvoja

[8]**BALINTOVSKÁ SKUPINA** - metóda skupinového riešenia komunikačných problémov a interpersonálnych vzťahov, v ktorých potrebuje manažér pomoc. V súčasnosti sa používa aj ako metóda kaučovania a sebakaučovania, ktorá vychádza z fyzikálnej rovnice PRÁCA = VÝKON x ČAS, pričom výkon závisí od toho, ako jednotlivec zaobchádza so svojou vlastnou energiou . Autorom metódy je britský psyhoanalytik M. Balint. Metóda „Balintovská skupina“ umožňuje získať emočne nezávislý pohľad na riešený problém a tak nájsť nové riešenia problému. Jej podstatou je vytvorenie bezpečného prostredia, ktorého podmienkami sú zachovanie mlčanlivosti o získaných informáciách v rámci skupiny, osobná motivácia, aktívny spolupráca s ostatnými členmi balintovskej skupiny a ochota poskytnúť im svoje nápady a námety. Balintovské skupiny posilňujú senzibilitu, vcítenie sa do vlastných protiprenosových mechanizmov, zážitkov a poznania vlastných strachov. Učí personálnych manažérov správať sa asertívne, zbavovať sa predsudkov a zdokonaľovať sa v oblasti interpersonálnych vzťahov a komunikácie čo je pre profesionálny výkon práce personálneho manažéra veľmi dôležité. Zároveň posilňuje odborné kompetencie.

[9]**POZITÍVNA EDUKÁCIA** je typ vzdelávania, ktoré je zamerané nielen na prenos a odovzdávanie informácií, poznatkov a vedomostí ale tiež na podporu osobnej pohody frekventantov, ich zvedavosti a charakterových kvalít. V zahraničí je veľmi využívanou metódou používanou na rozvoj kompetncií manažérov vrátane personálnych manažérov.

[10]**NEDIREKTÍVNA INTERVENCIA** je metóda využiteľná aj nazdokonaľovanie a rozvoj manažérskych a personálnych kompetencií a kaučovanie. Je založená na využívaní intervencií, ktoré majú formu výrokov „keby si bol na mojom mieste...“. Jednotlivec má uviesť, aké konkrétne kroky by urobil v pozícii kaučovaného klienta, nesmie však udeliť radu, nesmie obviňovať a nesmie hodnotiť kaučovaného.

[11]Podrobnejšie:KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: Manažérske kompetencie. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.BELZ, H., SIEGRIST, M.: Klíčové competence a jejich rozvíjení. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.KOCIÁNOVÁ, R.: Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. S. 224. ISBN 978-80-247-2497-3

manažérskych personálnych kompetencií sú malými a strednými podnikmi využívané hlavne vtedy, ak dochádza k zmenám/novelizácii zákonov, dotýkajúcich sa personálnej oblasti, napríklad k zmenám/novelizácii zákonov v zákonníku práce. V tomto období malé a stredné podniky uprednostňujú informačné a odborné vzdelávacie aktivity v rámci ktorých ich personálni manažéri rýchlo nadobudnú nové poznatky, ktoré sú nevyhnutné na profesionálny výkon ich profesie. Moderné metódy rozvoja manažérskych personálnych kompetencií ako ukázal výskum, využívajú malé a stredné podniky hlavne vtedy, keď potrebujú skvalitniť personálne kompetencie svojich personálnych manažérov napríklad z hľadiska plnenia strategických cieľov podniku akými sú napríklad budovanie ľudského kapitálu podniku, príprava na strategické zmeny podniku, tiež v prípade predpokladanej a pripravovanej fúzie s iným podnikom, v prípade zoštíhľovania a zmien v organizačnej štruktúre podniku a podobne.

Príčiny/faktory, ktoré ovplyvňujú výber vzdelávacích aktivít založených na konkrétnom type metód rozvoja manažérskych personálnych kompetencií zo strany manažmentov malých a stredných podnikov však, ako ukázala obsahová analýza odpovedí získaných metódou štruktúrovaných rozhovorov, môžu byť veľmi rôznorodé: od finančných nákladov, ktoré sú v prípade vzdelávacích aktivít založených na moderných metódach rozvoja manažérskych personálnych kompetencií oproti vzdelávacím aktivitám preferujúcich klasické metódy omnoho/rádovo vyššie až po predsudky, ktoré v súvislosti s funkciou, postavením a úlohami personálneho manažéra v podniku existujú a aktívne fungujú v predstavách a rozhodovacom konaní majiteľov a manažmentov malých a stredných podnikov v SR[12].

Výsledky výskumu tiež poukázali, že pri vzdelávaní a rozvoji personálnych kompetencií personálni manažéri/manažéri preferovali vzdelávacie aktivity obsahujúce metódy vzdelávania off-the-jobtraining, teda metódy vzdelávania mimo pracoviska. Tieto metódy sú všeobecne považované za vhodnejšie na vzdelávanie vedúcich zamestnancov na všetkých úrovniach riadenia a špecialistov, čo uvádzajú aj iní autori[13], i napriek tomu, že neumožňujú individuálny prístup a manažérske personálne kompetencie rozvíjajú najmä v informačno – odbornej teoretickej rovine. Vzdelávacie aktivity, ktoré sú postavené na aplikácii moderných metód vzdelávania realizovaných priamo na pracovisku, pri výkone práce (on-the-job training), a ktoré umožňujú individuálny prístup k vzdelávaným personálnym manažérom, rešpektujú ich osobnosť a špecifický prístup k osvojovaniu si informácií a kompetencií, si

[12] Podrobnejšie: SZARKOVÁ, M.:Personálny marketing podnikov v podmienkach globálnej hospodárskej krízy. Ekonomické rozhľady, 2009, č.3, s. 398 -405. ISSN0323-262X.

[13]Podrobnejšie: DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektív. (2012), tamtiež: s. 531.

personálni manažéri i napriek bohatej ponuke vzdelávacích agentúr vybrali len v troch prípadoch a to konkrétne metódu mentoringu a koučovanie. Na základe obsahovej analýzy odpovedí respondentov získaných metódou štruktúrovaných rozhovorov sa možno domnievať, že manažmenty malých a stredných podnikov zotrvávajú v „starých predstavách“ o vzdelávaní, ktoré podľa nich „ má prebiehať mimo podniku – v škole“. Vzdelávanie zamerané na rozvoj manažérskych personálnych kompetencií založené na metóde mentoringu a metóde kaučingu využili len slovenské podniky so 100% zahraničnou kapitálovou účasťou a dcérske podniky nadnárodných spoločností podnikajúcich v SR. Získané poznatky odrážajú len povrchový stav využívania vzdelávacích aktivít a v nich obsiahnutých metód rozvoja manažérskych personálnych kompetencií, majú hlavne informatívny charakter. Sú však dôležité z hľadiska nasmerovania ďalších vedecko-výskumných aktivít v tejto oblasti.

ZÁVER

Personálnu prácu vykonáva v podstate každý riadiaci a vedúci pracovník v podniku. Jeho úspešnosť je podmienená jeho odbornými, komunikačnými, informačnými a etickými kompetenciami a zručnosťami, ktoré predpokladajú znalosť právnych noriem a zákonných ustanovení, hlavne Zákonníka práce, ale aj znalosť ekonomiky, procesnej stránky pracovnej činnosti, znalosť administratívnych postupov a evidencie a znalosť a dodržiavanie organizačných princípov a noriem v pracovnom procese a vyžadujú posilnenie tých osobnostných vlastností, ktoré v personálnej práci vedú k úspechu. Preto hľadanie a využívanie moderných metód zameraných na rozvoj personalistických kompetencií a zručností je dlhodobý a nepretržitý proces. Cieľom príspevku bolo zistiť, a ktoré metódy zamerané na rozvoj kompetencií personálneho manažéra pôsobiaceho v malom a strednom podniku ponúkajú v súčasnosti vzdelávacie agentúry v SR a ako na túto ponuku reagujú malé a stredné podniky formou objednávky, resp. vysielaním svojich zamestnancov – personálnych manažérov a manažérov, ktorí vykonávajú niektoré personálne činnosti v podniku na tieto vzdelávacie aktivity. Ako ukázal výsledky výskumu, v danej oblasti stále existujú nedostatky a to tak na strane vzdelávacích agentúr, ktoré ustrnuli na v stereotype a ponúkajú metódy a formy , ktoré sú už v mnohom zastarané a prekonané a taktiež na strane malých a stredných podnikov, ktorých manažmenty neprikladajú význam komplexnému prístupu k vzdelávaniu personálnych manažérov/manažérov, ktorí sú v podstate základnými činiteľmi a tvorcami ľudského kapitálu podniku, ktorý z hľadiska súčasných teoretických ako aj praktických aspektov tvorí konkurencieschopnosť podniku a v podstate aj jeho budúcnosť. Pochopenie tejto premisy a súvzťažnosti, ako ukázali niektoré výroky manažérov/majiteľov slovenských podnikov získané metódou štruktúrovaného rozhovoru, je stále na „bode mrazu“.

Polemika a diskusia, ktoré uvedené výsledky výskumu vyvolali v odbornej komunite, potvrdzujú, že tento problém je skutočným problémom, ktorý limituje rozvoj malých a stredných podnikov, hlavne so 100 % slovenskou kapitálovou účasťou. Avšak možno predpokladať[14], že príčiny a zdroje tohto javu spočívajú hlavne v osobnostnej, psychologicko – sociálnej a odbornej rovine manažmentov/majiteľov uvedených podnikov a takých ich vlastnostiach ako sú ješitnosť, chamtivosť, samoľúbosť, „neomylnosť", neschopnosť narábať s mocou a podobne, ktoré sú veľmi podobné, dokonca totožné s vlastnosťami, ktoré sa v súčasnosti považujú za vlastnosti, ktoré spôsobili/zapríčinili/resp. boli a sú zdrojom vzniku finančnej a následne hospodárskej krízy vo svete[15].

POUŽITÁ LITERATÚRA

ARMSTRONG, M.: Řízenílidskýchzdrojú. Praha: GradaPublishing, 2005. ISBN 80-247-0469-2.

BELZ, H., SIEGRIST, M.: Klíčovécompetence a jejichrozvíjení. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.

BISOGNO, J. EffectiveCommunication in Business. Foodserviceequipementsupplies, 2007.
DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv: Riadenie ľudských zdrojov. Praha: nakladatelství C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

FIDRMUC, J. (2004), "The Endogeneity of the Optimum Currency Area Criteria, Intra-Industry Trade, and EMU Enlargement", Contemporary Economic Policy, 22(1): 1-12.

HLÁSNA, S. (2008): Ďalšie vzdelávanie dospelých v oblasti personálnych a interpersonálnych komunikačných a prezentačných zručností. In: *Lingvistické a didaktické aspekty cudzojazyčnej prípravy v komerčnej sfére.* Bratislava : Lingos, 2008, s. 35-40. ISBN 978-80-89238-03-1

HORVÁTH R. (2007): Ready for Euro? Evidence on EU new member states, Applied Economics Letters, 14:14,1083-1086.

HUDSON, W., J,: IntellectualCapital. New York: Wiley and sons, Inc., 1993.
ISBN 0-471-55813-3.

[14]Poznámka: Vzhľadom na to, že nebola vykonaná komplexnápsychodiagnostika manažmentov/majiteľov malých a stredných podnikov pôsobiacich v SR, ktoré tvorili vzorku respondentov, a možno vychádzať len z informácií získaných v rámci zúčastneného pozorovania a realizovaných štruktúrovaných rozhovorov, nemožno v tejto oblasti poskytnúť relevantný komplexný poznatok.

[15] Pozri: Horváth R. (2007): Ready for Euro? Evidence on EU new member states, Applied Economics Letters, 14:14, 1083-1086, Sideris, D. (2009), "Optimum Currency Areas structural changes and the endogeneity of the OCA criteria: evidence from six new EU member states", Bank of Greece Working Paper series, 99.

JONIAKOVÁ, Z.: Zmeny v prístupe k odmeňovaniu zamestnancov. In *Personálny manažment*. - Bratislava : NakladatelstvíJosefRaabe Slovensko, s.r.o., 2006. ISBN 80-89182-05-4, s. 1-22.

JONIAKOVÁ, Z.: Význam participácie v systéme odmeňovania zamestnancov. In *Personálny a mzdový poradca podnikateľa*. - Žilina : Poradca podnikateľa, 2004. ISSN 1335-1508, 2004, č. 15, s. 113-118.

JONIAKOVÁ, Z.: Vývoj a trendy v odmeňovaní zamestnancov. In *Ekonomika, financie a manažment podniku - rok 2011 : recenzovaný zborník vedeckých príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave : 29. 9. 2011 FPM EU v Bratislave* [elektronický zdroj]. - [Bratislava : Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2011]. ISBN 978-80-225-3253-2, s. [1-6].

KLIEBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B.: Řízenílidských zdroju. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

KOCIÁNOVÁ, R.: Personální činnosti a metodypersonální práce. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOSTOLANSKÝ, R.: Jako sa vyrovnať s demografickou revolúciou. Trend, 22. 3. 2007.

KOVÁCS, J.: Kompetentní manažér procesu. Praha: WoltersKluwer ČR, 2009. ISBN 978-80-7357-463-5.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: Manažérske kompetencie. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

MAJTÁN, M. a kol.: Manažment. Bratislava: Sprint dva, 2009. ISBN 978-80-89393-07-7.

MAGRETTA, J., STONE, N.: WhatManagementIs: HowIt Works and WhyIt. London: Free Press, 2002. ISBN 9780743203180.

MATLÁK, J. a kol.: Právo sociálneho zabezpečenia v Slovenskej republike. Bratislava: VO PF UK, 2005.

MATKOVČÍKOVÁ, N.: Motivačné faktory pri výbere pracovného miesta v projektovom manažmente. In. Zb. Projektový manažment provedoucípracovníkyzákladních a stredních škôl. České Budejovice: VŠEaRS, o.p.p.s., 2012, s. 30-34. ISBN 978-80-87472-32-3.

NACHTMANNOVÁ, O. - JONIAKOVÁ, Z.: Hlavné výzvy a problémy riadenia ľudských zdrojov v organizáciách v podmienkach Slovenskej republiky. In *Adaptační a rozvojové procesy firem po vstupu do EU : mezinárodnívědeckýseminář*. - Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. ISBN 80-245-0678-5, s. 379-384.

NOE, R. A., HOLLENBECK, J. R. etl.: HumanaRessourcemanagement: gaining a competitiveadvantage. Mc.Graw-Hill. 2000.

NOVÁČIKOVÁ, L.: Firmy a lidéve víru turbulence. HRM: odborný časopis prořízenílidskýchzdrojů. Praha: Economia , 4/2007.

PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOROVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M.: Společenskáodpovědnostfirem, lidský kapitál, rovné příležitosti a enviromentálnímanagement s využitím zahraničníchskušeností. Liberec: TU v Liberci, 2008. ISBN 978-80-7372-436-8.

REŽŇÁKOVÁ, M.:

SIDERIS, D. (2009), "Optimum Currency Areas structural changes and the endogeneity of the OCA criteria: evidence from six new EU member states", Bank of Greece Working Paper series, 99.

SZARKOVÁ, M: Pracovný poriadok. Pracovná príručka pre vrcholový manažment akciovej spoločnosti. Akciová spoločnosť a jej organizačné a finančné riadenie, kap. 9/8 základné dielo, november 2001,Verlag Dashofer s.r.o., Bratislava, 2001. ISSN:1335-8480.

SZARKOVÁ, M.: Nové smery v riadení ľudských zdrojov: holistický manažment. In: Personálny a mzdový poradca podnikateľa, 2001, č. 10-11. ISSN 1335-1508.

SZARKOVÁ, M.: Personálny manažment pre prax. Bratislava: Kartprint, 2002. ISBN 80-88870-22-4.

SZARKOVÁ, M.: Efektívny personálny manažér – prípadové štúdie. Akreditovaný kurz MŠ SR Bratislava: MC MŠ SR, 2008.

SZARKOVÁ, M.: Psychológia pre manažérov a podnikateľov. Bratislava: Sprint dva, 2009.

ISBN 978-8089393-00-8.

SZARKOVÁ, M. a kolektív: Personálny marketing a personálny manažment. Bratislava: vydavateľstvo EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-3049-1.

SZONYI, A. J., STEINHOFF, D.S.,: SmallBusinessManagement Fundamentals. McGraw, H.R.L. 1983.

TAMÁŠOVÁ, V.-BARNOVÁ, S.-HLÁSNA, S. (2011): Currenttrends in keycompetencedevelopment in andragogicalprofesion in Slovakia. In: *Zbornikradova 5 medunarodnekonferencijeAndragoškaprofesija i kompetencijestručnjaka u obrazovanjuodraslih.*Zagreb : Filedata 2011, s. 324-332. ISBN 978-953-55704-4-8

TEREK, M., HRNČIAROVÁ, Ľ.: Analýza spôsobilosti procesu. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2001.

TYSON, S.: HumanResource and BusinessStrategy – Towards a GeneralTheoryofHuman

ResourceManagement. London, Pitman 1995.

WERTHER, W. B., DAVIS, K.: Lidský faktor a personální manažment. McGraw-Hill Inc.1989.

WINKLER, J., WILDMANNOVÁ, M.: Evropské pracovní trhy a průmyslovévztahy. Praha: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-195-9.

Zákonník práce č. 311/2011 Z. z.

Zelená kniha Európskej komisie z roku 2005.

Záverečná správa. Projekt VEGA č. 1/4591/07.

Vzdelávanie pre 21. storočie. Medzinárodná komisia UNESCO,1998.

Vzdelávanie pre zajtrajšok. Konferencia OECD, 2001.

Národný program výchovy a vzdelávania v SR na najbližších 15 – 20 rokov. MILÉNIUM. MŠ SR, 2002.
Výročné správy slovenských podnikov a podnikov podnikajúcich na území SR za roky 2006, 2009 a 2011.

ROZPOČTOVANIE NA PRINCÍPE KAIZEN
BUDGETING BASED ON KAIZEN

Slavka Šagátová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Kaizen, cost, budgeting, cost management, optimalization of costs,

JEL Klasifikácia
M11, M40

ABSTRAKT
Kaizen is the idea of continuous improvement based on the application of small steps, that contribute to the higher efficiency of the corporate processes. The area of cost reduction is one of the primary areas where kaizen is reflected in the framework of effective company management. However, creation of a very good budget, that will form the basis for setting the goals promoting the ideas of improvment, must be the starting point of the cost management. Kaizen budget should provide the prognosis of specific effects of the proposed action in the context with their overall impact on all activities of the company. When creating a budget, it is necessary to bear in mind all the pitfalls, which emerge by promoting ideas kaizen and that could be the restrictions budgeting process.

ÚVOD

Pod pojmom Kaizen chápeme neustále zlepšovanie procesov, činností, ľudí a ich spolupráce. V podnikovom ponímaní to znamená neustále zlepšovanie vo všetkých oblastiach fungovania podniku. Úspešná aplikácia tejto japonskej filozofie vyžaduje preniknutie do podnikovej kultúru a myslenia ľudí. Základným princípom koncepcie Kaizen je, že aj malé zlepšenia môžu priniesť veľký efekt v oblasti výkonnosti podniku. Pre jej úspešné fungovanie je nutné správne naformulovať požadované výstupy, ktoré má podnik dosiahnuť a vytvoriť podmienky na zabezpečenie dosiahnutia týchto výsledkov. Dôležité je tiež pristupovať k zabezpečeniu fungovania podniku systematicky a neriešiť len bezprostredne aktuálne problémy. Implementácia kaizen vyžaduje prácu v duchu systému neustáleho učenia sa a zdokonaľovania existujúcich procesov. „Všetky techniky (programy) kaizen zavádzané vo firme majú spoločný jeden kľúčový predpoklad: zainteresovať pracovníkov a presvedčiť ich na prekonávanie odporu k zmenám.“[2] Dôležitá je aj harmonizácia spolupráce medzi vedením podniku a ostatnými pracovníkmi, ako aj medzi jednotlivými útvarmi podniku.

[1] Ing. Slavka Šagátová, PhD. e-mail: slavka.sagatova@euba.sk
[2] Serina, P.: Manažérske náklady vo firme. EKONÓM, Bratislava 2006, ISBN 80-225-21779, s. 107

KAIZEN V RIADENÍ NÁKLADOV

Jednou zo základných oblastí kde sa kaizen prejavuje v rámci efektívnejšieho riadenia podniku je oblasť znižovania nákladov. Podľa Edwardsa[3] sa proces zlepšovania nákladov pomocou kaizen realizuje opakovaný používaním dvoch systémov:

I. Zlepšenie výrobného procesu, ktoré zahŕňa nasledujúce kroky:

1. Plánovanie - vymedzenie cieľov (nastavenie štandardov), tak aby odrážali dosiahnuteľné plánované zlepšenia pre budúce obdobie.
2. Realizovanie opatrení - na zabezpečenie dosiahnutia plánovaných zlepšení
3. Meranie - porovnanie skutočných výsledkov so stanovenými štandardmi, čo umožní oceniť dosiahnuté zlepšenia.
4. Tvorba nových štandardov - nastavenie aktuálnej úrovne dosiahnutých výsledkov ako minimálneho štandardu pre budúce činnosti.
5. Vyhľadávanie – identifikácia ďalších príležitosti na zlepšenie.

II. Údržba výrobného procesu, ktorá zahŕňa nasledujúce kroky:

1. Vytýčenie nových cieľov - na základe predchádzajúcich vylepšení.
2. Meranie - porovnanie dosiahnutých výsledkov s aktuálnymi štandardami.
3. Reakcia - prijímanie nápravných opatrení, ak ciele nie sú splnené.

Východiskom riadenia nákladov musí byť vypracovanie kvalitného rozpočtu, ktorý bude predstavovať základ vo vytýčení cieľov pri presadzovaní myšlienok zlepšenia. Kaizen rozpočtovanie možno definovať ako prístup k rozpočtovaniu, ktorý sa snaží zohľadniť náklady na zlepšenie výrobku. Jeho pozornosť sa nesústreďuje len na prognózu nákladov v existujúcich výrobných podmienkach, rozpočet zahŕňa aj náklady na plánované zmeny zamerané na zníženie skutočných nákladov v porovnaní so štandardom. Pri zostavovaní kaizen rozpočtu je preto potrebné vnímať dva aspekty:

- v súvislosti s procesmi zabezpečujúcimi zefektívnenie činností podniku môžu vznikať takzvané nové nákladové položky,
- existujúce položky nákladov budú optimalizované s cieľom znížiť skutočné náklady na úroveň štandardných nákladov.

Kaizen vyžaduje aplikáciu kreatívnych prístupov a zbavenie sa rutinných praktík. Nové riešenia by mali viesť ku kvalitnejším procesom a lepším výstupom. Práve rozpočet môže už pri úvahách o zjednodušení úloh, či odstránení nepodstatných činností ukázať konečné efekty týchto opatrení. Kaizen rozpočtovanie tak bude znamenať transformovanie nápadov do finančnej podoby. Nápady na zlepšenie sa prostredníctvom rozpočtu stanú súčasťou finančného plánu a finančnej stratégie, ktorá bude podkladom pre riadenie v duchu zlepšovania.

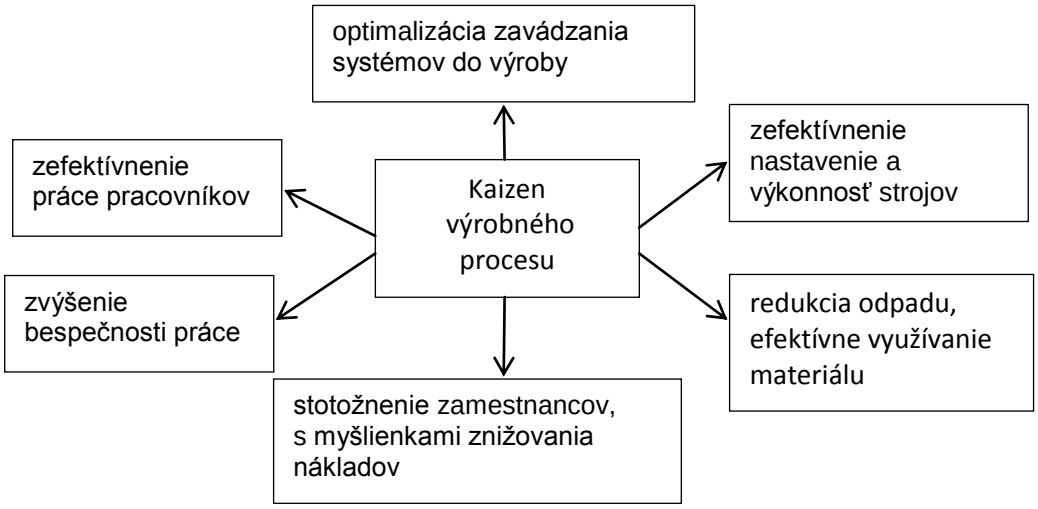
KAIZEN ROZPOČTOVANIE V OBLASTI NÁKLADOV

Kaizen sa zameriava na malé prírastky znižovania nákladov vo výrobných fázach životného cyklu produktov. Dôraz je kladený na zníženie cieľových nákladov pričom hlavnou

[3] Edwards B. J.: Kaizen: The leading edge in cost management strategy. The Journal of Corporate Accounting & Finance; Mar/Apr 2001; 12, 3; ABI/INFORM Global pg. 1[online] [cit. 1.11.2012]. Dostupné na internete: http://www.consultoriabs.com.br/textos/ COSTS%20DETERMINATIONS%20FACTORS%20(3)[1] _textos_relacionados2.pdf

hybnou silou zmeny by mal byť zamestnanec. Dôležité je napríklad hľadanie príčin vzniku odpadu, ktorý by sa mal postupne znižovať. Kým tradičné metódy riadenia nákladov porovnávajú skutočné náklady so štandardnými nákladmi, ktoré sú založené obyčajne na statických podmienkach. Kaizen porovnáva skutočné náklady so znížením cieľovej ceny za dynamických podmienok a vidí zamestnanca ako primárny zdroj pre riešenie problémov.
Pri zostavovaní rozpočtu je potrebné zohľadniť zmeny nákladov v základných oblastiach, ktoré kaizen primárne využíva pre zlepšovanie výrobného procesu. (obrázok č. 1).

Obrázok č. 1 Základné oblasti aplikácie princípov kaizen



V rozpočte kaizen bude prognózovaná výška nákladov v súlade s výslednou výškou nákladov, ktorá by mala byť dosiahnutá po implementácii zlepšení. Nedosiahnutie týchto výsledkov sa prejaví ako prekročenie rozpočtu. Rozpočtový systém na princípe kaizen teda zabezpečí aj kontrolu dosiahnutia cieľových nákladov. Aby bola aplikácia tohto prístupu čo najefektívnejšia mal by vychádzať z týchto myšlienok:[4]

- Vrcholové vedenie má konečnú zodpovednosť za dosiahnutie zisku a za správu rozpočtu.
- Medzi nákladovými strediskami nie je nutné transferové oceňovanie, ktoré eliminuje neobjektívne vyhodnotenie výkonu.
- Ciele stanovené z hľadiska kaizen majú tendenciu motivovať zamestnancov, pretože kaizen je jednoduchý a zrozumiteľný všetkým.
- Rovnaké štandardy sú platné pre všetky procesy bez ohľadu na to čo robí jednotlivec.

Samotný rozpočet nákladov na princípe Kaizen vychádza z členenia nákladov na variabilné a fixné. Pričom variabilné náklady sú považované za ovplyvniteľnú skupinu nákladov. Prvú skupinu tvoria variabilné náklady zahŕňajúce náklady na materiál (suroviny), ktoré možno ovplyvniť len zmenou zmlúv s dodávateľmi. Ďalšiu skupinu variabilných nákladov tvoria, tie ktoré sú riadené kaizen rozpočtom, ktorý ukazuje kaizen hodnotu. Kaizen hodnota predstavuje zníženie nákladov, ktoré môže nastať zmenou nákladovej normy, čiže znížením nákladov oproti štandardu. Fixné náklady možno podrobnejšie členiť podľa funkcií, pričom náklady sú rozdelené na neovplyvniteľné (neregulovateľné) a ovplyvniteľné (regulovateľné, kontrolovateľné, riaditeľné). Neovplyvniteľné náklady sú tie, ktoré nie je

[4] Mansour, R.: Tanaka, T. 1994. Kaizen budgeting: Toyota's cost-control system under TQC. In Journal of Cost Management (Fall): 56-62. [online] University of South Florida, 2002 [cit. 2012-08-20]. Dostupné na internete: http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumTanaka94.htm

možné regulovať, ďalej znižovať, respektíve ich zníženie by prinieslo zhoršenie rastu podniku prípadne obmedzilo dosahovanie stanovených cieľov. V praxi môže nastať situácia, že fixné náklady budú neovplyvniteľné len v rámci určitého vnútropodnikového oddelenia. Ovplyvniteľné náklady je možné ovplyvniť práve v rámci určitého oddelenia.

V kaizen rozpočte je potrebné pamätať na to, že môže dôjsť jednak k zníženiu ale ja zvýšeniu štandardných nákladov. Dôležité je preto stanoviť, u ktorých položiek je prípustné zvýšenie a u ktorých sa predpokladá ich pokles. Jednou z oblastí kde je prípustný nárast je vynakladanie priamych nákladov k motivácii zamestnancov k zníženiu nákladov. Zníženie nákladov uplatňovaním kaizen je možné dosiahnuť napríklad pomocou zníženia počtu odpracovaných hodín. Pri rozpočtovaní je potrebné myslieť nato, že zníženie hodín priamej práce (výroba, montáž) by malo viesť k zníženiu režijných variabilných nákladov na riadenie, keďže počet hodín priamej práce je determinant týchto nákladov.

Na dosiahnutie cieľov priebežného znižovania nákladov je dôležité, aby sa kaizen rozpočtovanie orientovalo na celú organizáciu, k čomu je potrebné zamerať sa na tieto aspekty:[5]

- Kontrolovať všetky fázy životného cyklu výrobku alebo služby.
- Zabezpečiť dosahovanie ziskovosti nových produktov po celú dobu trvania ich životného cyklu (sledovať náklady životného cyklu, realizovať odhad dopytu a pod.).
- Stanoviť všetky prvky dodávateľského reťazca, vrátane dodávateľov náhradných dielov a ostatných externých spolupracovníkov podniku s cieľom neustáleho hľadania príležitostí pre zníženie nákladov.
- Mobilizovať a motivovať všetkých kompetentných v rámci podniku prostredníctvom prierezového prístupu, ktorý uprednostňuje konkurencieschopnosť.

Pri aplikácii metódy kaizen je potrebné si uvedomiť, že metóda sa skladá z „malých vylepšení“ a nie z „veľkých skokov“. Dôležitý aspekt rozpočtu prostredníctvom Kaizen metódy je daný množstvom a najmä kvalitou návrhov zamestnancov podniku. Celý systém by mal motivovať zamestnancov k dosiahnutiu vysokej kvality v rámci celej organizácie. Kaizen sa opiera o štíhlu výrobu, ktorá vyžaduje dokonalé plánovanie a rozpočtovanie. Pri tvorbe rozpočtu je nutné myslieť aj na skutočnosť, že príliš strohé alebo naopak podrobné a rozsiahle informácie môžu viesť k zlyhaniu celého systému, alebo jeho neprimeranému predraženiu.

NEGATÍVA KAIZEN ROZPOČTOVANIA

Rozpočet by mal byť zostavený tak, aby nepredstavoval plytvanie a bol zostavovaný vtedy, keď je to naozaj nutné. Nezabezpečenie týchto požiadaviek je zdrojom obmedzení kaizen rozpočtovania. Istým obmedzením môže byť aj komunikačná bariéra, ktorá vzniká medzi manažérmi identifikujúcimi problémy a chyby vo výrobe a zamestnancami. Zamestnanci v snahe zamedziť zvyšovaniu noriem môžu poskytovať zavádzajúce informácie, na základe ktorých nebude možné kvalitné zostavenie rozpočtu. Problémom je aj nutnosť realizácie neustálych analýz ako podkladov pre proces rozpočtovania, ich rozsah a časová náročnosť by mohol znamenať navýšenie nákladov spojených s ich realizáciou. Ďalším faktorom, na ktorý treba pri kaizen rozpočtovaní pamätať je, že každý detail rozpočtu bude skúmaný tak

[5] Budugan, D., Georgescu, I.: Cost reduction by using budgeting via the kaizen method In ANALELE STIIN‡IFICE ALE UNIVERSIT‡II „ALEXANDRU IOAN CUZA” DIN IASI [online] Tomul LVI StiinŃe Economice 2009 [cit. 2012-07-15]. Dostupné na internete: http://anale.feaa.uaic.ro/anale/resurse/01_C01_Budugan_Georgescu.pdf

starostlivo až unikne pohľad na celok. Aj v procese kaizen je preto potrebné vnímať rozpočet z hľadiska rozsahu jednak po častiach, ale aj ako celok. Z pohľadu času je potrebné pri zostavení a analýze rozpočtov zohľadniť tak krátkodobé hľadisko, ako aj hľadisko dlhodobých dopadov.

Dôvodom nekvalitne vypracovaného rozpočtu môže byť aj nedostatočné identifikovanie dôsledkov navrhovaných opatrení. Pri hľadaní možností zlepšenia je potrebné realizovať opatrenia nielen na identifikáciu možných vylepšení, ale aj na vymedzenie oblastí, na ktoré bude mať uvedený návrh dopad. Dôležité je, aby boli zachytené všetky náklady, ktoré budú so zavedením uvedeného opatrenia a jeho dlhodobou aplikáciou súvisieť.

Pamätať treba aj na tvrdenia kritikov kaizen, ktorí poukazujú predovšetkým na rastúci stres personálu pri dosahovaní nastavenej cieľovej výkonnosti. Podniky preto môžu dať prednosť zníženiu stupňa cieľovej výkonnosti, aby predišli možným stratám spojeným s nadmerným napätím na pracovisku (napríklad zvýšená nepodarkovosť výroby, rast práceneschopnosti zamestnancov, a pod.).

ZÁVER

Rozpočet zostavovaný na princípe kaizen by mal zabezpečiť prognózu konkrétnych efektov navrhovaných opatrení v kontexte s ich celkovým dopadom na všetky činnosti podniku. Zostavenie kvalitného rozpočtu vytvorí pevný základ pre vytýčenie a presadzovaní myšlienok zlepšenia. Pri tvorbe rozpočtu je však potrebné neustále pamätať na množstvo úskalí, ktoré presadzovanie myšlienok kaizen so sebou prináša, a ktoré sa môžu prejaviť ako obmedzenia procesu rozpočtovania.

Článok bol vypracovaný ako súčasť riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0488/12.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Budugan, D., Georgescu, I.: Cost reduction by using budgeting via the kaizen method. In ANALELE STIINłIFICE ALE UNIVERSITĂłII „ALEXANDRU IOAN CUZA" DIN IASI [online] Tomul LVI StiinŃe Economice 2009 [cit. 2012-07-15]. Dostupné na internete: http://anale.feaa.uaic.ro/anale/resurse /01_C01_Budugan_Georgescu.pdf
2. Edwards B. J.: Kaizen: The leading edge in cost management strategy. In The Journal of Corporate Accounting & Finance; [online] Mar/Apr 2001; 12, 3; ABI/INFORM Global pg. 1 [cit. 2012-11-1]. Dostupné na internete: http://www.consultoriabs.com.br/textos/COSTS%20DETERMINATIONS%20FACTORS%20(3)[1]_textos_relacionados2.pdf
3. Kaput, M. B.: The Limitations of Kaizen Budgeting. [online] [cit. 2012-08-20]. Dostupné z: http://www.ehow.com/info_8555493_limitations-kaizen-budgeting.html
4. Mansour, R.: Tanaka, T. 1994. Kaizen budgeting: Toyota's cost-control system under TQC. In Journal of Cost Management (Fall): 56-62. [online] University of South Florida, 2002 [cit. 2012-08-20]. Dostupné na internete: http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumTanaka94.htm
5. Serina, P.: Manažérske náklady vo firme. Bratislava: EKONÓM 2006, 143 s. ISBN 80-225-21779

MALÁ VODNÁ ELEKTRÁREŇ – OBNOVITEĽNÝ ZDROJ ENERGIE[1]

SMALL HYDRO - RENEWABLE ENERGY SOURCE

Peter Šinský[2]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Obnoviteľné zdroje energie, vodná energia, malá vodná elektráreň, spád, prietok, turbína.

KEY WORDS

Renewable energy , hydropower, small hydro, gradient, overflow, turbine.

JEL Classification: Q42.

ABSTRAKT

In this paper is characterized small hydro as a form of renewable energy source. Below are stated the advantages of small hydro, their main features and components. The main component is the turbine. This paper describes the individual types of turbines, the criteria for their selection and their effectiveness. Conclusion states the importance of accurate and reliable assessment of the construction of water resources.

ÚVOD

Hydroelektrická energia pochádza z vody v činnosti, vody v pohybe. Je sa na ňu možné pozerať ako na formu solárnej energie, keďže slnko je hnacou silou hydrologického cyklu, ktorým sa dostáva Zemi voda. V rámci hydrologického cyklu sa dostáva atmosférická voda na povrch Zeme v podobe zrážok. Časť tejto vody sa síce vyparí, no jej veľká časť prenikne do pôdy alebo sa stane tzv. povrchovým odtokom. Dažďová voda a topiaci sa sneh sa napokon dostanú do rybníkov, jazier, vodných nádrží alebo oceánov, kde dochádza k ich neustálemu odparovaniu.

Vlhkosť, ktorá prenikne do pôdy, sa môže premeniť na podzemnú (pod povrchovú) vodu, z ktorej časť sa dostane i do vodných útvarov ako súčasť vodných prameňov alebo podzemných tokov. Podzemná voda sa môže vrátiť späť na povrch cez pôdu počas suchších období a vrátiť do atmosféry vo forme odparenej vody. Voda sa dostane do atmosféry počas procesu vyparovania a následne cirkuluje, skoncentruje sa do oblakov a jej časť sa vráti na Zem vo forme zrážok. Tým je kolobeh vody kompletný. Príroda sa postará, aby bola voda obnoviteľným zdrojom.

Malá vodná elektráreň (MVE) je obnoviteľným zdrojom energie s najväčšou tvorbou elektrickej energie, a to nielen v Európe, ale i na celom svete. Odhaduje sa, že celosvetová

[1] Príspevok je výstupom riešenia projektu VEGA č. 1/0787/11 „*Možnosti účasti malých a stredných podnikov na diverzifikácii energetickej infraštruktúry.*“

[2] Ing. Peter Šinský, Katedra manažmentu, FPM EU v Bratislave; Dolnozemská cesta 1/b; 852 35 Bratislava 5; e-mail: sinsky@euba.sk.

kapacita nainštalovaných vodných elektrární je 47000 MW s technickým a ekonomickým potenciálom, ktorý sa blíži k 180000 MW.

Malá vodná elektráreň (MVE) je v podstate "tokom rieky", t.j. tokom, ktorý si nevyžaduje zadržanie nadmerného množstva vody a tým ani postavenie veľkých hrádzí a vodných nádrží. Ak už však na tokoch takéto hrádze a nádrže existujú a sú ľahko použiteľné, sú nápomocné. Neexistuje žiadny všeobecne platný medzinárodný konsenzus ohľadne definovania MVE. Horná hranica sa v rôznych krajinách pohybuje medzi 2,5 až 25 MW. Všeobecne akceptovaná však začína byť hodnota 10 MW, a to i asociáciou ESHA (Európska asociácia malých vodných elektrární).

V tomto príspevku sa preto vychádza z definície MVE ako akéhokoľvek hydroenergetického systému nadimenzovaného na maximálne 10 MW. MVE je možné ďalej rozdeliť na „vodné mini elektrárne“, ktoré sa obyčajne definujú ako systémy s kapacitou < 500kW a „vodné mikro elektrárne“ pre systémy s kapacitou < 100kW. Bez ohľadu na to, ktorá definícia kapacity sa použije, MVE je jednou z najekologickejších foriem výroby energie, keďže využíva neznečisťujúci obnoviteľný zdroj a vyžaduje si minimálne zásahy do okolitého prostredia.

Malá vodná elektráreň môže mať taktiež zásadný význam ako náhrada fosílneho paliva, keďže, na rozdiel od mnohých iných zdrojov obnoviteľnej energie, môže vo všeobecnosti vyprodukovať energiu na základe momentálneho dopytu (t.j. nie sú potrebné žiadne zásobovacie alebo zálohové systémy) kedykoľvek počas roka, za predpokladu adekvátneho prietoku vody a v mnohých prípadoch pri nákladoch konkurujúcich nákladom elektrární využívajúcich fosílne palivá.

VÝHODY MALÝCH VODNÝCH ELEKTRÁRNI

Malé vodné elektrárne sú jednou z najekonomickejších a najspoľahlivejších technológií na výrobu energie, ktorú je potrebné zobrať do úvahy v súvislosti s výrobou čistej elektrickej energie. Kľúčovými výhodami, ktoré majú malé vodné elektrárne na rozdiel od veternej a solárnej energie a energie vĺn a príboja, sú predovšetkým:

- vysoká efektívnosť (70 - 90%), čo je bezkonkurenčne najlepší výsledok zo všetkých technológií na výrobu energie,
- vysoký stupeň využitia (obyčajne >50%) v porovnaní s 10% využiteľnosti pri solárnej energii a 30% využiteľnosti pri energii veternej,
- vysoká úroveň predvídateľnosti, ktorá sa mení v súlade so štruktúrou ročných dažďových zrážok,
- pozvoľný priebeh zmeny, energetický výstup sa mení len postupne zo dňa na deň (nie z minúty na minútu),
- dobrá korelácia s dopytom, t.j. výstup je maximálny v zime,
- ide o dlhotrvajúcu a robustnú technológiu, systémy je možné ľahko naprojektovať, tak, aby vydržali 50 i viac rokov.

ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE O VODNEJ ENERGII

Cieľom sústavy malej vodnej elektrárne je premeniť potenciálnu energiu množstva vody, ktorá tečie tokom pod určitým sklonom na elektrickú energiu na dolnom konci sústavy, kde sa nachádza elektráreň.

Vertikálny sklon vody, známy ako „spád“, má z pohľadu tvorby vodnej energie veľký význam. Rýchlo tečúca voda sama o sebe neobsahuje dostatočné množstvo energie na výrobu užitočnej energie s výnimkou veľkých vodných zdrojov, akými sú pobrežné morské prúdy. Z toho dôvodu sa vyžadujú dve veličiny: prietok vody **Q** a spád **H.** Je vo všeobecnosti lepšie mať väčší spád než väčší prietok, keďže tak nevzniká potreba inštalácie veľkého zariadenia.

Hrubý spád (H) predstavuje maximálny dostupný vertikálny sklon vody z úrovne hornej hladiny na úroveň dolnej hladiny. Skutočný spád, ktorý zachytáva turbína, bude trochu menší než ten hrubý, a to z titulu strát, ktoré vznikli počas presunu vody do a zo stroja. Tento zredukovaný spád je známy ako čistý spád.

Prietok (Q) na rieke predstavuje objem vody, ktorá pretečie za sekundu a ktorý sa meria v m3/s. Pre menšie sústavy sa môže prietok vyjadrovať v litroch/sekundu, pričom 1000 litrov/sekundu sa rovná 1 m3/sekundu.

Podľa spádu je možné sústavy rozdeliť do troch kategórií:

- sústavy s veľkým spádom: 100 m a viac,
- sústavy so stredne veľkým spádom: 30 - 100 m,
- sústavy s malým spádom: 2 - 30 m.

Tieto rozpätia nie sú pevne stanovené a slúžia len ako nástroj na rozdelenie sústav do kategórií.

Sústavy je možné zadefinovať nasledovne:

- sústavy typu riečneho toku,
- sústavy s elektrárňou umiestnenou pri základni hrádze,
- sústavy napojené na kanál alebo na potrubie na prívod vody.

Vo všeobecnosti sa na vytvorenie sústav s väčším spádom vynaloží menej peňazí ako na sústavy s malým spádom, pretože pre ten istý výstup bude tok cez turbínu a cez požadované hydraulické konštrukcie menší. U rieky s pomerne prudkým sklonom v určitej časti jej toku je možné využiť rozdiel hladín odklonom celého toku alebo jeho časti a jeho návratom do rieky potom, čo prešiel turbínou. Vodu je možné priviesť z miesta vtoku priamo do turbíny cez tlakové potrubie.

VÝKON, VÝSTUP A ENERGIA

Vodné turbíny premieňajú tlak vody na mechanický výkon hriadeľa, ktorý je možné využiť na pohon generátora elektriny alebo iného strojného vybavenia. Výkon, ktorý je k dispozícii, je úmerný súčinu spádu a prietoku. Všeobecný vzorec na výpočet výkonu dodávaného vodnou sústavou je:

$$P = n*\rho*g*Q*H \quad (1)$$

kde:

P je mechanická sila vytvorená hriadeľom turbíny (vo wattoch),

n je hydraulická účinnosť turbíny,

ρ je hustota vody (1000 kg/m3),

g je akcelerácia spôsobená gravitáciou (9.81 m/s2),

Q je objem prietoku prechádzajúci turbínou (m3/s),

H je efektívna tlaková výška vody naprieč turbínou (m).

Najlepšie z turbín môžu dosahovať hydraulickú účinnosť v rozpätí od 80 do viac ako 90% (čo je hodnota vyššia ako u iných hnacích zariadení). Samozrejme, že sa táto účinnosť bude znižovať úmerne s veľkosťou. Sústavy vodných mikro elektrární (<100kW) majú skon k 60 až 80% účinnosti. Ak zoberieme do úvahy štandardnú 70% využiteľnú účinnosť celej sústavy, potom sa vyššie uvedená rovnica zjednoduší nasledovne:

$$\mathbf{P\ (kW) = 7 \times Q\ (m^3/s) \times H\ (m)} \qquad (2)$$

HLAVNÉ PRVKY SÚSTAVY MALEJ VODNEJ ELEKTRÁRNE

Sústavu je možné popísať nasledovne:

- Voda sa odoberie z rieky a presmeruje tak, aby prešla vtokom na hati.
- Pri inštaláciách na stredne veľkom alebo veľkom spáde môže voda najprv pretekať horizontálne do nárazovej nádrže, a to malým kanálom alebo „náhonom“.
- Predtým, než voda zostúpi do turbíny, prechádza cez usadzovaciu alebo „nárazovú“ nádrž, v ktorej sa voda spomalí dostatočne na to, aby sa v nej rozptýlené častice mohli usadiť.
- Nárazová nádrž je obyčajne chránená hrablicou z kovových tyčí (hrablica na zachytávanie odpadu), ktorá odfiltruje z vody odpad.
- Tlakové potrubie alebo prívodné tlakové potrubie prenáša vodu z nárazovej nádrže do turbíny, ktorá je súčasťou elektrárne spolu s generátorom a ovládacím zariadením.
- Potom, čo voda opustí turbínu, vypustí sa do odtokového kanála a odtiaľ do rieky.

TECHNOLÓGIA

Hlavným komponentom malej vodnej elektrárne je vodná turbína. Všetky takéto turbíny menia energiu z padajúcej vody na výkon rotujúceho hriadeľa. Často však vzniká zmätok ohľadne toho, aký typ turbíny by sa mal za rôznych okolností použiť. Výber turbíny závisí od charakteristiky danej stavby, v princípe hlavne od spádu a prietoku, ako aj od želanej rýchlosti chodu generátora a toho, či sa bude rátať s používaním turbíny i v podmienkach menšieho prietoku.

Existujú dva základné typy turbín označované ako “impulzné” a “reakčné”. Impulzná turbína premieňa potenciálnu energiu vody na kinetickú energiu v prúde vychádzajúcom z dýzy a prenášanom na lopatky lyžičkového tvaru alebo štandardné lopatky na obežnom kolese. Reakčná turbína využíva tlak ako aj rýchlosť vody na dosiahnutie určitého výkonu. Obežné koleso je úplne ponorené a dochádza k znižovaniu tlaku a rýchlosti smerom od vtoku po výtok.

Na rozdiel od obežného kolesa reakčnej turbíny sa koleso impulznej turbíny nenachádza pod vodou a poháňa ho prúd (alebo viaceré prúdy) vody. V praxi sa používajú 3 základné typy impulzných turbín: Peltonova, Turgo turbína a turbína s priečnym prietokom (Bánkiho turbína). Dva hlavné typy reakčných turbín sú vrtuľové turbíny (typ Kaplanovej turbíny) a Francisove turbíny. Tabuľka č. 1 poskytuje iba veľmi zbežné rozdelenie vodných turbín podľa typu a rozpätia spádov, v rámci ktorých sa aplikujú. Tieto sú iba približné a závisia od konkrétneho prevedenia každého výrobcu.

Tabuľka č.1: Impulzné a reakčné turbíny

Typ turbíny	**Rozdelenie do tried podľa spádu**		
	Veľký (>50 m)	*Stredne veľký (10-50 m)*	*Malý (< 10 m)*
Impulzná	Peltonova, Turgo, viacprúdová Peltonova turbína	Turbína s priečnym prietokom, Turgo turbína viacprúdová Peltonova turbína	Turbína s priečnym prietokom
Reakčná		Francisova turbína (špirálová skriňa)	Francisova turbína (turbína s otvoreným vtokom), vrtuľová turbína, Kaplanova turbína

Zdroj: BREKKE, M. H.. 2000. Small Hydro – Mechanical Equipment. The International Energy Agency.

TIPY TURBÍN VHODNÝCH PRE MVE

Väčšinu existujúcich turbín je možné zariadiť do troch kategórií:

- Kaplanove a vrtuľové turbíny,
- Francisove turbíny,
- Peltonove a ostatné impulzné turbíny.

Kaplanove a vrtuľové turbíny sú reakčnými turbínami s axiálnym prietokom, ktoré sa vo všeobecnosti používajú pri malých spádoch (obyčajne menších ako 16 m). Kaplánova turbína má nastaviteľné lopatky na obežnom kolese a môže, ale nemusí mať nastaviteľné rozvádzacie lopatky. Ak sú tak lopatky obežného kolesa ako aj rozvádzacie lopatky nastaviteľné, hovoríme o turbínach „s dvojstupňovou reguláciou“. Ak sú rozvádzacie lopatky osadené napevno, ide o turbínu s „jednostupňovou reguláciou“.

Vo svojej tradičnej verzii má Kaplanova turbína špirálovú skriňu (a to buď v oceli alebo v železobetóne). Tok sa dostáva radiálne smerom dovnútra a otočí sa pod pravým uhlom predtým, než sa dostane k obežnému kolesu v axiálnom smere. V prípade napevno osadených lopatiek obežného kolesa je turbína známa ako vrtuľová turbína. **Vrtuľové turbíny** môžu mať mobilné i fixné rozvádzacie lopatky. Neregulované vrtuľové turbíny sa využívajú len v prípade, že sú prietok i spád prakticky konštantné.

Priamo prúdové turbíny s obtekaným generátorom a priamo prúdové turbíny s rotorom generátora na obvode obežnej lopatky vychádzajú z vrtuľových a Kaplanových turbín, do ktorých voda vchádza a z ktorých vychádza pri iba malých zmenách smeru. U priamo prúdovej turbíny s obtekaným generátorom sú multiplikátor a generátor umiestnené do vnútra „hľuzy“ ponorenej do toku. Takéto turbíny môžu mať niekoľko úprav, a to pravouhlý prevod, S-ducts Straflo turbíny, pásom poháňané generátory atď. Pravouhlé prevody sú veľmi atraktívnym riešením, ktoré sa ale vyrába len do maximálne 2 MW.

Francisove turbíny sú reakčnými turbínami s radiálnym prietokom a s pevne osadenými lopatkami obežného kolesa a nastaviteľnými rozvádzacími lopatkami, ktoré sa používajú na stredne veľké spády. Obežné koleso pozostáva z lopatiek v tvare lyžíc zložitých tvarov. Francisova turbína obyčajne zahŕňa špirálovú skriňu z liateho železa alebo ocele na rozvod

vody po celom obvode obežného kolesa a niekoľkých radov lopatiek na usmernenia a regulovanie prietoku vody smerujúcej do obežného kolesa.

Peltonove turbíny sú impulznými turbínami s jedným alebo viacerými prúdmi vody, pričom každý z týchto prúdov vychádza z dýzy s ihlovým ventilom na riadenie toku. Používajú sa pri stredne veľkých a veľkých spádoch. Osi dýz sú v jednej rovine s obežným kolesom. Niektorí výrobcovia vyvinuli špeciálne typy strojov s obmedzeným rozpätím prietoku resp. odtoku a výstupu, čo však môže byť za určitých okolností výhodou.

Turbína s priečnym prietokom, ktorá sa niekedy nazýva i Ossbergerova turbína podľa spoločnosti, ktorá ju vyrába viac ako 50 rokov alebo Michellova turbína, sa používa pri širokej škále spádov, ktoré presahujú spády na ktoré sú určené Kaplanove, Francisove a Peltonove turbíny. Sú osobitne vhodné pre vodný tok s veľkým a malým spádom.

Turgo turbína je schopná prevádzky pri spáde v rozpätí od 30 do 300 m. Podobne ako Peltonova turbína je i táto turbínou impulznou. Jej lyžicové lopatky sú však odlišného tvaru a prúd vody zasahuje rovinu obežného kolesa pod 20° uhlom. Voda sa dostáva do obežného kolesa z jednej strany kotúča tohto kolesa a vychádza z druhej. Vyššia rýchlosť obežného kolesa Turgo turbíny, ktorá je spôsobená menším priemerom tohto kolesa v porovnaní s inými typmi turbín, zvyšuje pravdepodobnosť priameho prepojenia turbíny a generátora. Turgo turbína sa môže osvedčiť pri stredne veľkých spádoch, pri ktorých by sa inak použila Francisova turbína. Na rozdiel od Peltonovej turbíny u Turgo turbíny voda pretekajúca cez obežné koleso vytvára axiálnu silu, ktorá si vyžaduje inštaláciu axiálneho ložiska na hriadeľ.

KRITÉRIA PRE VÝBER TURBÍNY

Typ, geometria a rozmery turbíny sú v zásade podmienené nasledovnými kritériami:

- čistým spádom,
- rozpätím vody vypúšťanej cez turbínu,
- rotačnou rýchlosťou,
- problémami s tvorbou kavitácií,
- nákladmi.

Samotný čistý spád predstavuje prvé kritérium pre výber typu turbíny, ktorá sa má nainštalovať. Tabuľka č. 2 zas špecifikuje rozpätie vhodných čistých spádov pre rôzne typy turbín.

Tabuľka č. 2: Rozpätie spádov

Typy turbín	Rozpätie spádov v metroch
Kaplanova a vrtuľová	2<H<15
Francisova	4<H<100
Peltonova	30<H<1000
S priečnym prietokom	1<H<150
Turgo	50<H<250

Zdroj: BREKKE, M. H.. 2000. Small Hydro – Mechanical Equipment. The International Energy Agency.

Pre ten istý čistý spád môžu existovať určité turbíny, ktoré je oproti ostatným náročnejšie vyrobiť a tým sa stávajú drahšími. Pri malých spádoch je napríklad lacnejšia vrtuľová turbína

ako Kaplanova určená pre rovnaké rozpätie menovitého prietoku. Pri vodnej sústave so stredne veľkým spádom bude lacnejším variantom turbína s priečnym prietokom než Francisova turbína, ktorej obežné koleso je zložitejšie aj napriek tomu, že jej účinnosť je vyššia. Čo sa týka prietoku, je potrebné pamätať na to, že turbíny nemôžu bežať od nulového až po naprojektovaný prietok.

ÚČINNOSŤ TURBÍNY

Účinnosť turbíny je definovaná ako pomer energie dodávanej turbínou (mechanická energia prenášaná hriadeľom turbíny) a absorbovanej energie (hydraulická energia rovnajúca sa nameranému prietoku pri čistom spáde). Na odhadnutie celkovej účinnosti turbíny je potrebné účinnosť vynásobiť účinnosťami zvyšovača rýchlosti (ak bol použitý) a alternátora.
Účinnosť turbíny rapídne klesá pod určitým percentom menovitého prietoku. Turbína je navrhnutá tak, aby bežala na hodnote svojej najlepšej účinnosti alebo blízko tejto hodnoty. Obyčajne ide o 80% maximálnej prietokovej rýchlosti. Ako sa prietok odchyľuje od tejto konkrétnej hodnoty prietoku, odchyľuje sa i hydraulická účinnosť turbíny.

Rozpätie prietokov, ktoré sa má použiť a následne i vytvorená energia sa líši, ak:

- má sústava dodávať elektrinu do malej siete,
- bola sústava navrhnutá tak, aby sa napojila na veľkú rozvodnú sieť.

V prvom prípade je potrebné zvoliť prietok, ktorý umožní vyrábať elektrinu takmer po celý rok. V druhom prípade by sa mal zvoliť taký menovitý prietok, aby sa maximalizoval čistý výnos z predaja elektriny.

Kaplanove alebo Peltonove turbíny s dvojstupňovou reguláciou sú schopné uspokojivého chodu pri širokom rozpätí prietokov - a to pri rozpätiach presahujúcich jednu pätinu menovitého prietoku. Kaplanove turbíny s jednostupňovou reguláciou majú akceptovateľnú účinnosť od jednej tretiny tejto kapacity a Francisove turbíny od polovice menovitého prietoku. Pri menej ako 40% menovitej vypúšťanej kapacity vykazujú Francisove turbíny nestabilitu, ktorá vyúsťuje do vibračných alebo mechanických otrasov. Vrtuľové turbíny s napevno osadenými lopatkami sú schopné uspokojivého chodu len v rámci veľmi obmedzeného rozpätia, ktoré sa blíži k ich menovitému prietoku. Pri vrtuľových turbínach s jednostupňovou reguláciou si je treba uvedomiť, že ich účinnosť je vo všeobecnosti lepšia, keď je ich obežné koleso nastaviteľné.

ZÁVER

Plánovanie hrá dôležitú úlohu pri raste a rozvoji vodnej energie. Objem dosiahnuteľnej vodnej energie z danej hydroenergetickej stavby je funkciou spádu turbíny a odpovedajúceho prietoku. Z toho dôvodu si využívanie vodnej energie vyžaduje zhodnotenie vodného zdroja, ktoré závisí od prírodných procesov s lokálnym výskytom a od charakteristiky resp. vlastností terénu. Presné a spoľahlivé zhodnotenie vodných zdrojov vedie k úspešnému plánovaniu. Dosiahnutie spoľahlivého zhodnotenia vodných zdrojov je však naďalej problematické. To platí hlavne u neindustrializovaných nedostatočne rozvinutých regiónov a môže byť jedným z faktorov nedostatočného nárastu ich vodnej energie.

Obyčajne sa na odhad vodných zdrojov berú do úvahy historické údaje odpovedajúce pevne stanovenému miestu. Z takýchto informácií vychádzajú práve plánovači. Ministerstvá

životného prostredia, agentúry hydrológie alebo životného prostredia, (národne/regionálne/lokálne) či iné organizácie podobného charakteru sú obyčajne zdrojom údajov o nameraných prietokoch na najvýznamnejších riekach alebo tokoch európskych krajín. Záznamy je možné použiť na vyhodnotenie prietokov týchto tokov v mieste navrhovanej výstavby, pokiaľ sa patrične zohľadní umiestnenie diela vo vzťahu k meracej stanici (pred alebo za stanicou).

Vo väčšine prípadov sú však minulé záznamy o využiteľnosti vody špecifické pre konkrétne miesto. Z dôvodu existujúcej zložitosti v rámci hydrologického fenoména existujú pochybnosti ohľadne presnosti a spoľahlivosti zhodnocovania založeného na historických údajoch špecifických pre konkrétne miesta. Následkov nepresných informácií hodnotiacich vodné zdroje môže byť niekoľko:

1. podhodnotenie môže byť hlavnou príčinou chabej motivácie k využívaniu vodnej energie – dokonca i skutočná dostupnosť by mala byť povzbudivá;
2. vyhodnocovaním vychádzajúcim z pozorovania konkrétneho vybraného miesta sa môžu opomenúť potenciálne udalosti na iných miestach, čo môže viesť k chybnému plánovaniu;
3. zozbieranie údajov z väčšieho počtu miest, ktoré pokrývajú široké územie je jednak drahé a jednak časovo náročné.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Objectives for Small Hydro technology, Institut National Polytechnique de Grenoble, 2001.

2. BREKKE, M. H.. 2000. Small Hydro – Mechanical Equipment. The International Energy Agency.

3. Zákon č. 309/2009 Z.z. o podpore obnoviteľných zdrojov energie vysokoúčinnej kombinovanej výroby a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

Manažment – jeho funkcia a pôsobnosť v podnikateľskej sfére
Management – the function and scope of the business community

Roman Šíp
Študijný program: Ekonomika a manažment podniku
Forma štúdia: externá
Školiteľ: prof. Ing. Andrej Dupaľ, CSc.
Bratislava 2012

Abstract:
The current crisis period given to entrepreneurs and managers expectations with regard to the procedures, decisions and methods that apply to overcome the condition. Unequivocally must adapt their behavior and innovative ways of leadership in organizations. They induce changes in organizations that will lead to the prosperity of their future business. Must go downwards at all levels across the spectrum of organizations to recovery and then consolidating market position. Future directions leads to managerial creativity and not to copy management practices. Intensive-examines visionary charismatic leadership, which may induce changes in the management of organizations. It is the action of using timeless values that the managers use the management or the organization.

Key words:
Management, creativity, organizational structures, future, company, change, team, trend

Úvod

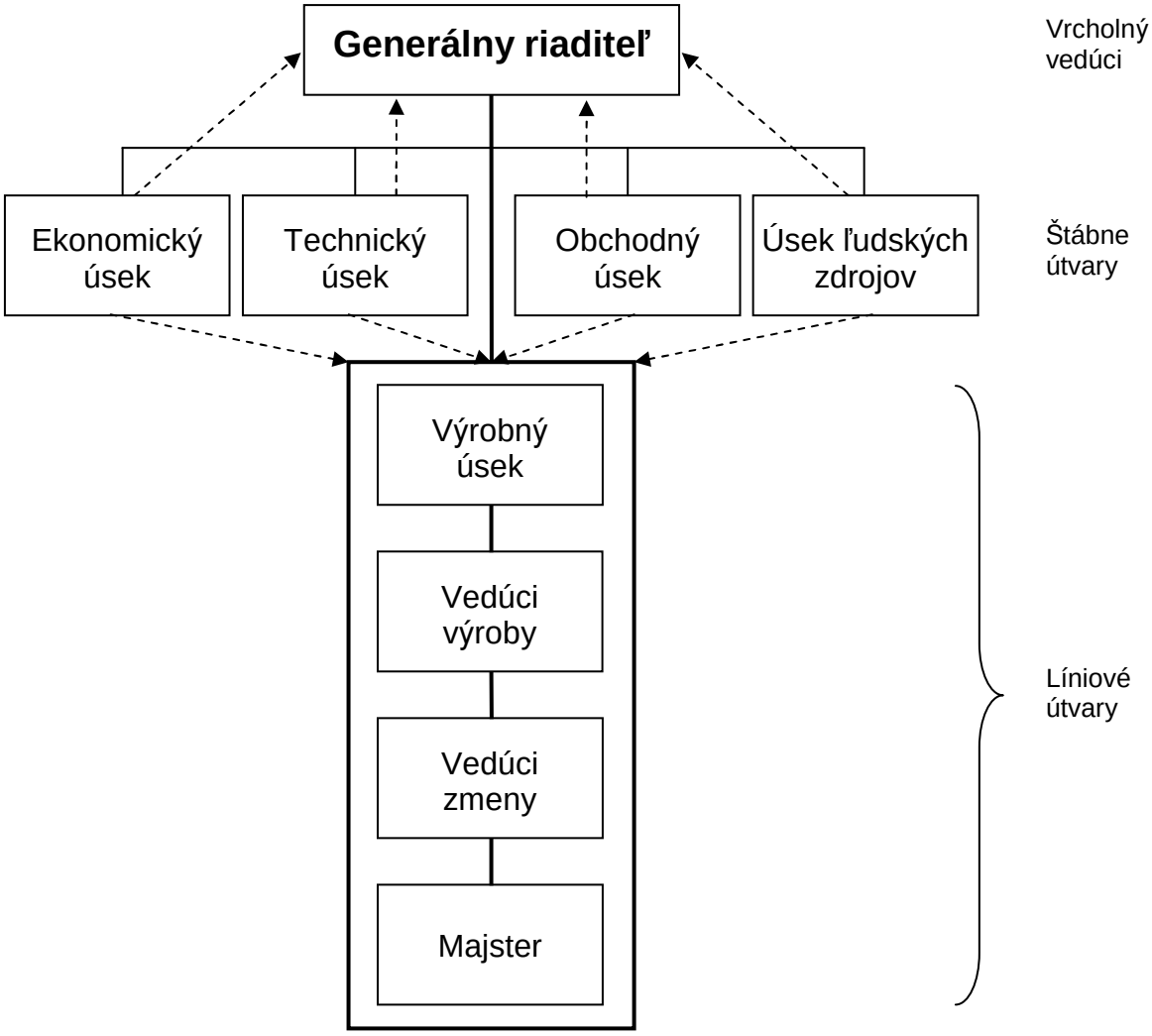
Súčasné krízové obdobie kladie na podnikateľov a manažérov očakávania v súvislosti s postupmi, rozhodnutiami a metódami, ktoré uplatnia pri prekonávaní daného stavu. Jednoznačne musia prispôsobiť svoje inovačné správanie a spôsoby vo vedení organizácií. Musia navodiť zmeny v organizáciách ktoré povedú k prosperite ich budúceho podnikania. Proces musí prebiehať smerom dolu vo všetkých úrovniach, naprieč celým spektrom organizácie s cieľom oživenia a následne upevnenia postavenia na trhu. Budúcnosť smerovania vedie k manažérskej kreativite a nie ku kopírovaniu manažérskych postupov. Intenzívne sa skúma vizionársko-charizmatické vedenie, ktorým môže manažment navodiť zmeny v organizáciách. Ide o využívanie pôsobenia nadčasových hodnôt, ktoré tím manažérov využije pri riadení organizácie. Logickým dôsledkom týchto rozhodnutí by malo byť pozitívne prehodnotenie konkurencieschopnosti ekonomiky.

Manažment v trhovom hospodárstve v 21. storočí

Trhové hospodárstvo v súčasnom novom ekonomickom systéme kladie na manažment vysoké nároky – vyplývajúce nielen z tendencií čoraz viac narastajúcim snáh v ovládaní globálnych svetových trhov a ekonomických štruktúr, ale aj zmietajúcej sa finančnej kríze, ktorá má bezprostredný vplyv na sociálnu spokojnosť, bezpečnosť a istoty ľudstva, na ďalšie procesy v ekonomickom vývoji a prosperitu v jednotlivých štátoch ako aj v celosvetovom meradle.

Na základe týchto poznatkov, pre manažment na všetkých stupňoch riadenia v našom hospodárstve vyplýva, že naša stabilita, napredovanie či stagnácia bude čoraz väčšej miere závislá od toho:

- ako sa dokážeme adaptovať a prispôsobiť novým podmienkam a pomerom, najmä z hľadiska schopnosti vyššieho štandardu, celkovej úrovne podnikateľských aktivít,
- ako hlboko budeme schopní presiaknuť do štruktúr riadenia, kvalitatívne zvýšiť konkurenčnú schopnosť a kvalitu produktov,
- ako budeme vedieť systematický uplatňovať a presadzovať dlhodobú stratégiu, kreatívnosť v riadení uplatňovaním metódy vzťahu medzi firmou a konkurenčným trhom s orientáciou na zmysluplnú ponuku jednotlivých segmentov pre spotrebiteľa.



Obrázok 1 **Líniovo-štábna organizačná štruktúra**
Líniové vzťahy v líniovej skupine
Líniové vzťahy v štábnej skupine
Štábne vzťahy
Zdroj: Majtán, M. a kol. 2009. Manažment. Bratislava: Sprint dva 2009.

Plnenie týchto podstatných kritérií úspešnosti napredovania závisí predovšetkým od premyslených sofistikovaných rozhodnutí riadiaceho manažmentu, kvalitných ľudských zdrojov, od každého jednotlivca zapojeného do strategických aktivít podnikateľského subjektu.

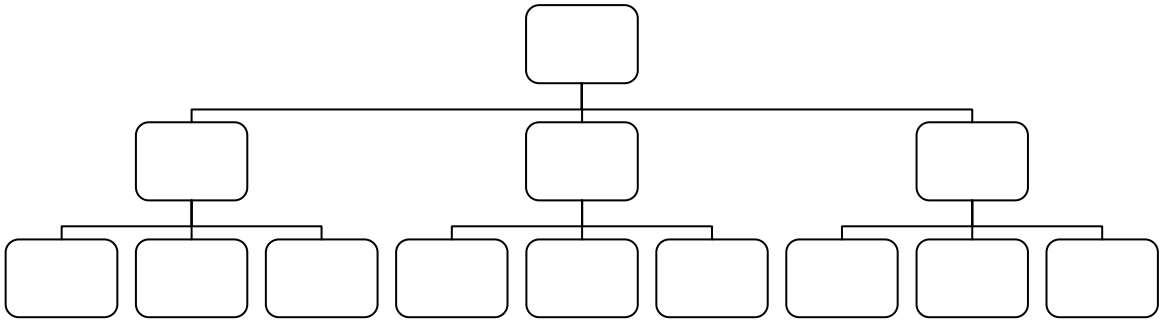
Jeden z popredných svetových odborníkov v teórii riadenia manažmentu uviedol:

„Trhový mechanizmus sa v reálnych podmienkach presadzuje ako vonkajšia autorita – ako neviditeľná ruka, ako proces korigovania individuálnych rozhodnutí na strane ponuky a dopytu na jednej strane a na druhej strane v rozsahu, kvalite, štruktúrach riadenia, výroby a spotreby.“

Z toho pre praktické využitie pre manažérsku sféru riadenia vyplýva viacero poučení.

Na súčasnom konkurenčnom svetovom globalizovanom trhu uspeje iba tá firma, ktorá dokáže byť schopná v neustále čoraz viac komplikujúcom a protirečivom svetovom konkurenčnom prostredí vyprodukovať požadovanú kvalitnú produkciu s jej segmentmi a ponúkne konkurencieschopné cenové relácie. Z tohto dôvodu snaha riadiaceho manažmentu sa musí

zákonite v podstatnej miere sústrediť jednak na tieto dôležité faktory – ekonomická efektívnosť produkcie, ktorá v konečnej fáze okrem dynamiky rozvoja prináša aj systémový adekvátny zisk. Preto v celej rozmanitej škále produktívnych odvetví a individuálnych subjektov rozhodujúcu úlohu zohráva predovšetkým schopný riadiaci manažment a to na všetkých stupňoch riadenia organizačnej štruktúry.



Obrázok 2 **Príklad jednoduchej organizačnej štruktúry**
Zdroj: Majtán, M. a kol. 2009. Manažment. Bratislava: Sprint dva 2009.

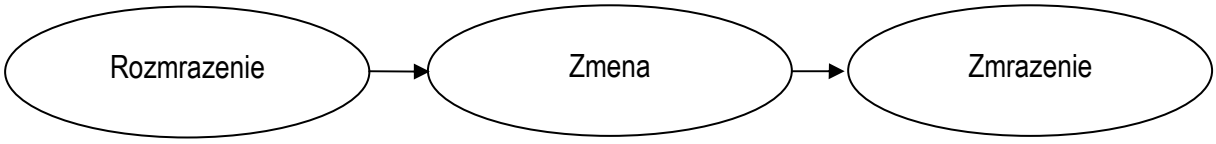
Preteky o získavanie zdrojov v konkurenčnom prostredí prudkým tempom rastú nielen v inovačných, jedinečných, špičkových technológiách vyrábajúcich finálne produkty ale aj strategický proces, s orientáciou na rast firmy až po najvyššiu možnú svetovú úroveň.

Stratégia manažérskeho podnikateľského subjektu zákonite musí obsahovať prieskum a podrobnú analýzu, na základe ktorého vedúci manažment rozhodne o vyrábanom sortimente, ktorý nájde úspešné uplatnenie na trhoch, berúc do úvahy cenovú prístupnosť v konkurenčnom prostredí, kvalitu, úžitkové vlastnosti, trendovosť a pod.

Americká obchodná asociácia vymedzila riadiaci proces manažmentu v podnikateľských subjektoch nasledovne:

„Riadiaci strategický a marketingový proces je proces plánovania a realizácie koncepcie, tvorba cien tovaru a služieb a ich propagácia, rozširovanie myšlienok za účelom vyvolávania /evokácie/ výmeny, ktorá uspokojí požiadavky organizačného subjektu a kupujúcich jednotlivcov."

Vytvorenie úspešného profilu a imidžu je jedna z najdôležitejších úloh nielen vrcholového manažmentu, ale všetkých manažérov, ktorí spolupôsobia v riadiacej funkcii v podnikovej sfére, ktorí sú schopní na vysokom stupni vzdelanostnej úrovne plniť si zverené úlohy a kreatívne zabezpečovať výrobný proces.

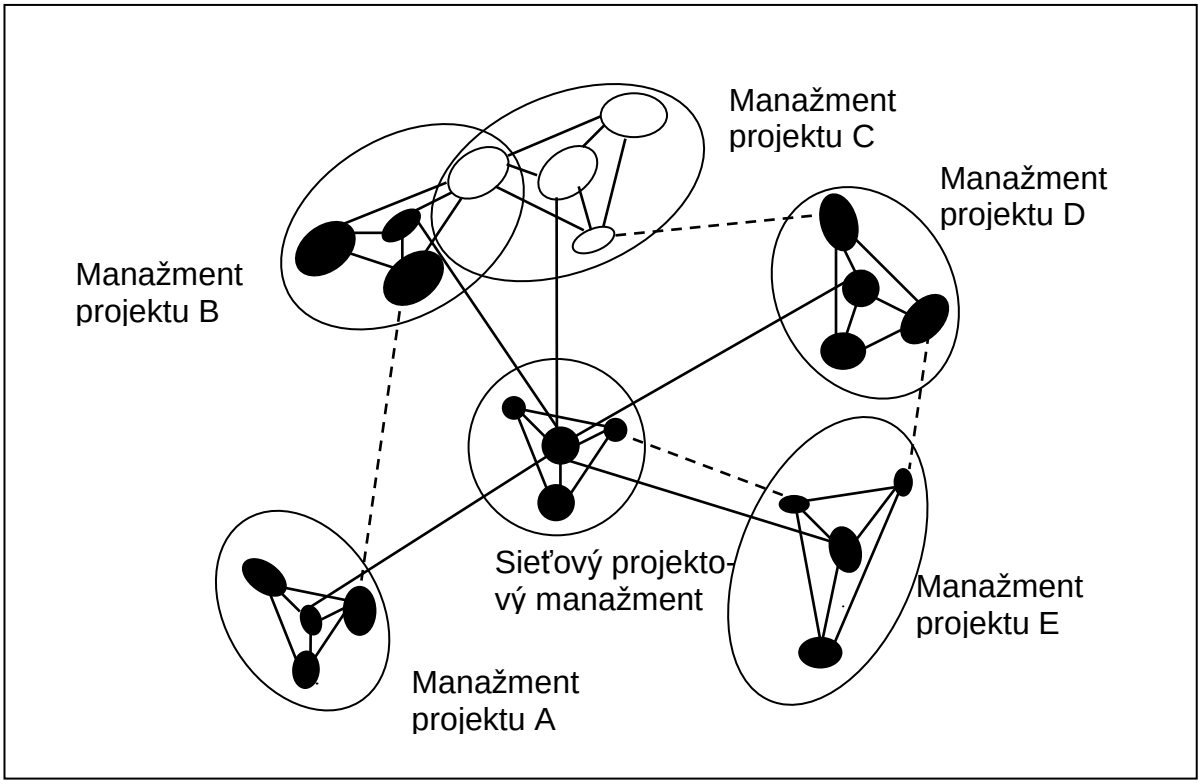


Obrázok 3 **Plánovaný proces zmien (trojstupňový model)**
Zdroj: Trojstupňový model, vychádzajúci z práce K. Lewina (1952) a upravený E. Scheinom.

Jeden z popredných ekonómov E. Ullich manažérsku kreativitu vyjadril takto:

„Vedomé uplatňovanie kreatívneho rozmýšľania významne napomôže rozvoju firmy, pričom kreativitu označil, ako schopnosť poznávať predmety v nových vzťahov a ordinálnym spôsobom a zmysluplne ich používať, neobvyklým spôsobom vidieť nové problémy tam, kde

zdanlivo nie sú, odchyľovať sa od navyknutých schém a nepojímať nič ako pevné, ak sa to oplatí, nachádzať niečo nového, čo predstavuje obohatenie spoločnosti.“



Obrázok 4 **Sieťový projektový manažment**
Zdroj: Majtán, M. 2009. Projektový manažment. Bratislava: Sprint dva 2009.

Z tejto poučky zjavne vyplýva, že kreativita nie je dajaká pomyselná ozdoba, či módnosť slovnej zásoby, ale pre podnikateľské subjekty dôležitý priam nevyhnutný faktor prežitia.

Na základe tohto faktora v riadiacej činnosti manažmentu objavujú sa často revolučné prevraty v makro-mikro ekonomike, ich produkčné a konzistenčné využitie, vnikajú nové metódy manažmentu, sofistické nápadité štrukturálne a organizačné preskupenia a pod.

Akčný pragmatizmus, aktuálny štatút a funkčná efektívnosť manažmentu

Cieľom každého podnikateľského subjektu je dosiahnutie čo najväčšieho rozvoja a optimálneho efektu – zisku. K tomu prispôsobuje v obchodnej politike štandardné prevádzkové procedúry, ako hlavný vnútorný komplexný nástroj zameraný na zvýšenie výkonnosti všetkých zložiek, ktoré vplývajú na tvorbu firemného zisku, ako i identifikáciu marketingových zdrojov a vygenerovania maximálneho využitia všetkých dostupných zdrojov a tým aj vylepšenia pozície firmy na trhu. Dôležité je pritom aj vnímanie vyrábaného produktu pre konkurenčný trh t.j. odlíšiť sa od konkurencie atrakciou a inováciou svojich ponúkaných segmentov. Dôležité sú aj marketingové priority, ktoré by mali vychádzať zo širokospektrálnych analýz.

Vrcholový manažment, okrem optimálneho aktivačného a motivačného systému musí upriamiť svoju pozornosť na komplexné a optimálne využitie personálneho potenciálu, nástrojov propagácie, nástrojov spolupráce s renomovanými odborníkmi, s obchodnými part-

nermi, finančnou službou, t.j. stanoviť pre firmu priority a strategický plán ako z obsahového tak aj z časového aspektu.

Členenie firiem na základe ich veľkosti a kategorizácie

Podnikateľské firmy členíme na základe segmentačného kritéria, ktoré spravidla určujú počty pracovníkov, ale poukazujú aj na rozsah pôsobenia a veľkosť hmotného majetku. Od 1.1.2005 je v súlade so smernicou č. 2003/361/EC členenie podnikov uvedené v *tabuľke 1*.

Tabuľka 1
Členenie podniku podľa rôznych kritérií

Členenie	Počet zamestnancov	Ročný obrat	Obrat podniku na jedného zamestnanca podľa EÚ
Mikropodnik	0 – 9	do 2 mil. €	69 tis. EUR
Malý podnik	10 – 49	do 10 mil. €	101 tis. EUR
Stredný podnik	50 – 249	do 50 mil. €	140 tis. EUR
Veľké podniky	250 a viac	od 50 mil. €	viac ako 140 tis. EUR

Zdroj: Európska komisia, doporučenie 2005/361/EC

Úlohy a náplň riadiaceho prevádzkového manažmentu

Moderný systém a efektívnosť podnikateľskej organizácie zabezpečuje predovšetkým pružný a kvalitný manažment. Zavedenie sofistickej a modernej systémovej metódy do podnikateľskej sféry v štruktúrovanom riadení umožňuje dosiahnutie čo najlepších výsledkov. Tieto činitele umožňujú nielen efektivitu využitia pracovných kapacít a ľudských zdrojov ale aj zostrojenie optimálneho prevádzkového riadenia zriadeného útvaru či samostatného podnikateľského subjektu.

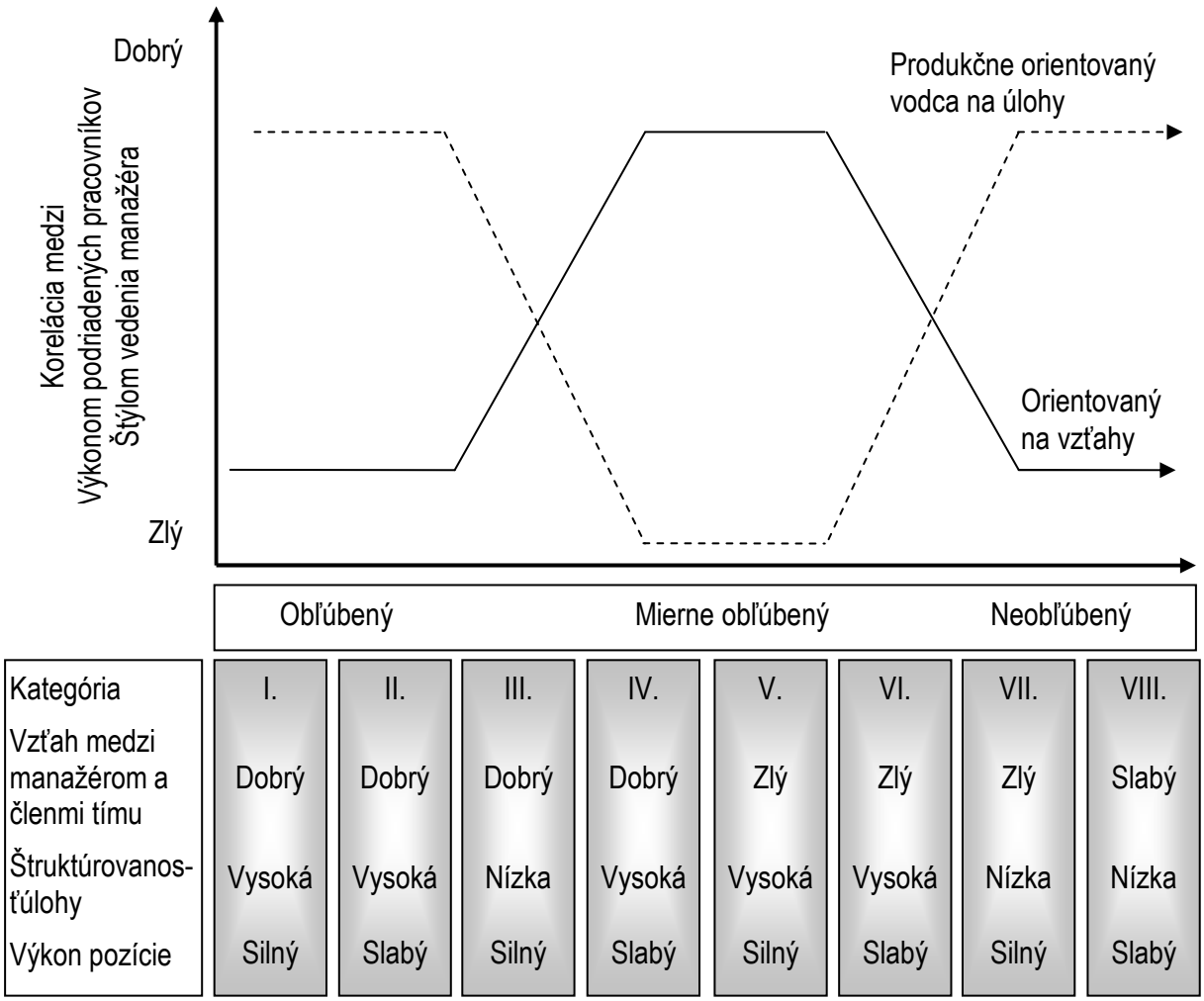
Stanovenie efektívnych riadiacich kritérií, postavených podľa strategických cieľov, rozloženie a optimalizácia finančných prostriedkov, vytváranie správneho obchodného prostredia, zavádzanie a využívanie nových moderných technológii, konfrontácie s plánovaným a súčasným stavom, efektívne riadenie vnútropodnikovej a vonkajšej obchodnej siete, zvyšovanie produktivity personálneho kolektívu, stanovenie maximálneho výkonu jednotlivých pracovníkov a výkonnostných hodnôt, vecná a pravidelná výkonnosť podriadených zložiek – to všetko sa premieta do riadiacej výkonnostnej úrovne, meranie jej úspešnosti, vytváranie vysokého štandardného organizačného príjemného prostredia, to všetko sa premieta do dynamického riadenia manažmentu, to všetko je potrebné považovať za kľúčové úlohy manažmentu – úlohy, ktoré výrazne prispievajú k optimalizácii riadenia.

Hnacie faktory podnikateľskej stratégie a marketingu

Ovplyvňujúce faktory správania a konania spotrebiteľa, sa v súčasnosti stávajú objektom záujmu strategickej nevyhnutností, v súlade s vecnou a premyslenou marketingovou aktivi-

tou každého podnikateľského subjektu s ktorými sa sleduje náročný cieľ determinovaný zvyšujúcou efektivitou úrovne výroby produktov a zisku a v rozmanitosti marketingových postojov smerom k spotrebiteľovi.

Vymenujme aspoň niektoré najčastejšie faktory a správanie sa zákazníka, ktoré prichádzajú k spotrebiteľovi z mikroekonomického prostredia a majú okrem ekonomickej, technologickej, vzdelanostnej, sociálnej, osobnostnej i dôležitých psychologických faktorov aj odozvy spojené so špecifickým stavom civilizačného prostredia. Človek – spotrebiteľ vyrobeného produktu, koná predovšetkým na základe ekonomickej solventnosti, ale aj pod vplyvom miestnych pomerov, ktoré sú spojené s civilizačnou a kultúrnom úrovňou toho – ktorého kontinentu, štátu, regiónu.

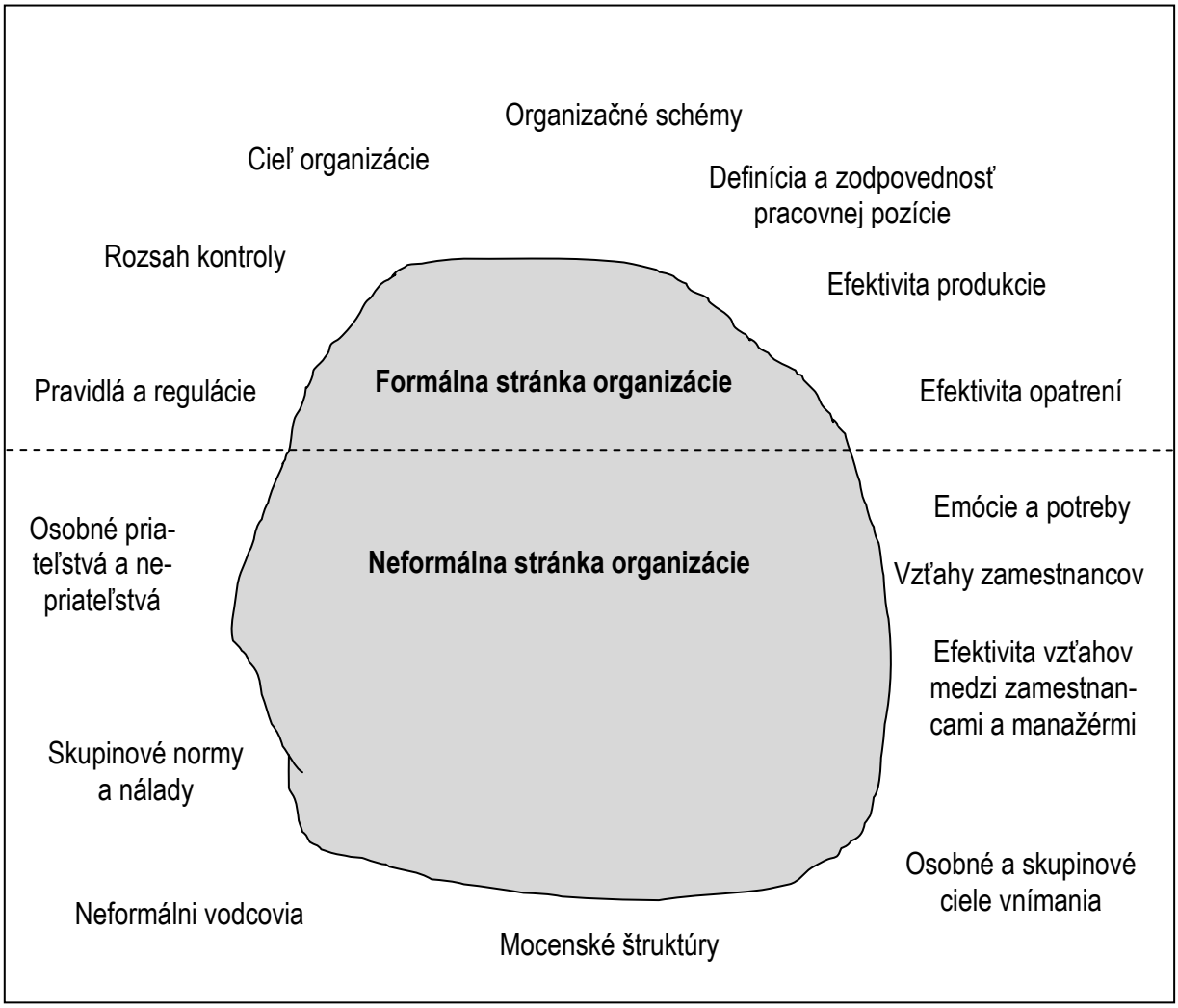


Obrázok 5 **Fiedlerova teória efektívneho vedenia**
Zdroj: http://sk.wikipedia.org/wiki/Fiedlerova_kontingen%C4%8Dn%C3%A1_te%C3%B3ria

Sme svedkami, že vplyv kultúrneho prostredia čoraz viac pôsobí, či už pozitívne, alebo negatívne, najmä však pod vplyvom globalizačných snáh, kde marketing a propagácia zohráva nebývalú dynamiku, predovšetkým so snahou si zákazníka nielen získať, ale si ho aj udržať. Tu kľúčovú úlohu v komunikácii s externým prostredím zohráva predovšetkým propagácia a reklama jednotlivých vyrábaných produktov a segmentov a v nezanedbateľnej miere aj spotrebiteľku mienka, imidž podniku a značka výrobku.

Pre strategický a marketingový manažment z toho vyplýva – neustále vnímať a pozorne sledovať všetky náznaky, podnety a informácie, ktoré svojim rozsahom, kreativitou a kvalitou zavedením do propagačných prostriedkov, ovplyvnia potenciálneho zákazníka kúpou vyrábaného produktu, na preplnenom celosvetom trhu.

Schopnosť prilákať čoraz schopnejší, profesionálnejší marketingový manažment na jednej strane, na druhej strane vynaloženie optimálneho variantu finančných prostriedkov, zvýšenie morálky, extenzívneho a nepretržitého vzdelávania manažérov, udržať si dlhodobú kvalitnú obchodnú stratégiu riadenia, využívanie obrovského množstva dát a informácií, stále častejšie uplatňovanie koncepcie individuálneho riadenia vzťahov so spotrebiteľmi to sú hlavné faktory strategického marketingového cielenia na riadenie vzťahov so zákazníkmi a v neposlednom rade na rast trhovej výkonnosti podniku a jeho ziskovosť.



Obrázok 6 **Formálne a neformálne prostredie vo firme**

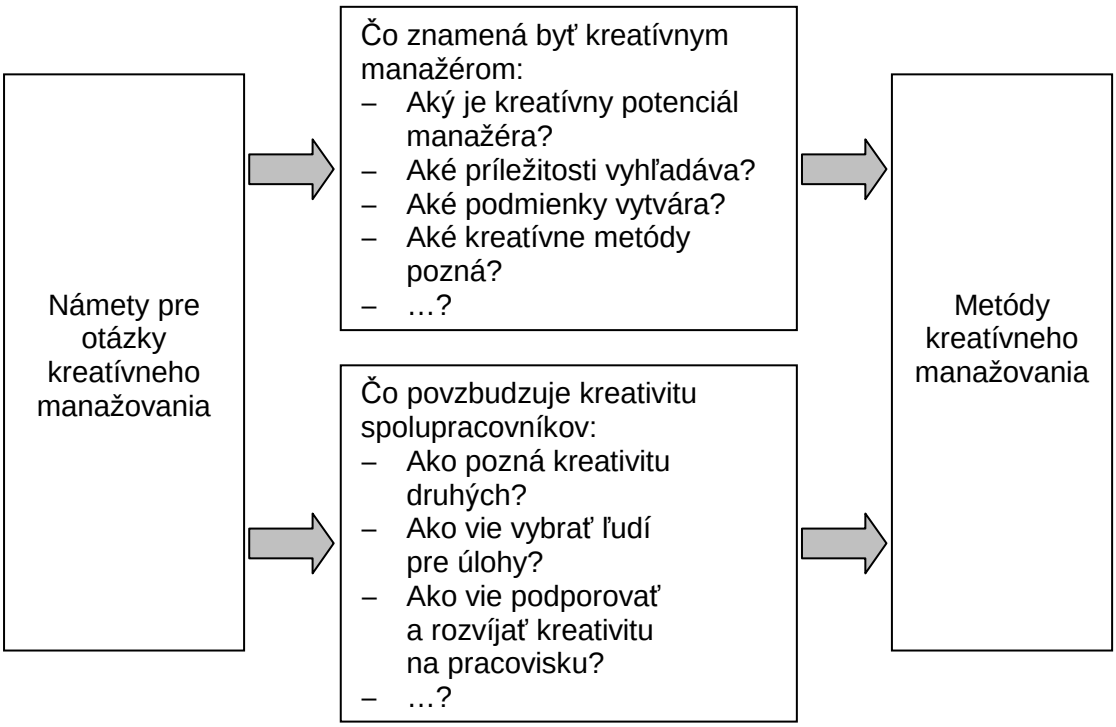
Eticko-morálne princípy manažéra v podnikateľskej sfére

Eticko-morálny podnikateľský kódex vo vnútropodnikovom a externom prostredí je charakterizovaný ako dôležitý nástroj, ktorý ovplyvňuje nielen výkonnosť všetkých zložiek, ktoré zvnútra systému sú schopné kritickej sebareflexie, dôsledku čoho sa aktívnejšie vylepšujú

ekonomické pozície podnikateľského subjektu, demonštrujú kvalitnejšie využitie plánovaných štrukturálnych zdrojov a upevňovanie pozícii vo vzťahu ku konečných spotrebiteľov na konkurenčnom trhu.

Vstupné prieskumy makro prostredia, či konkurencie bez monopolizácie ponúkaných produktov vo vzťahu k spotrebiteľského dopytu, poukazujú na potrebné – cielené akčné kroky, v stanovení si priorít a to nielen z obsahového či z časového aspektu v obchodnom distribučnom prostredí ale pred začatím akcie je nutný vstupný prieskum a následné pravidelné vyhodnocovanie akcie.

Využívanie marketingových nástrojov v globálnom distribučnom systéme najme masívna propagácia v médiách, používanie donášky prostredníctvom dílerov, formou propagačných letákov, plagátov, prospektov, cenníkov, podnikových katalógov a pod. sú v súčasnosti hlavné nástroje propagačných kanálov. Čoraz častejšie sa využívajú konzultácie a pohovory s vybranými spotrebiteľmi, nákupné testy – s cieľom zistiť ich pozitívne či negatívne postoje a pod.



Obrázok 7 **Kreatívne správania manažéra**
Zdroj: Suntingerová, Ľ. 2010. Kreativita v manažmente. Sprint dva 2010. s. 296.

Dôležite pritom je, či táto masívna kampaň je presvedčivá, či nie je zavádzajúca, skrytá a či jej vynaložené finančné prostriedky, vynakladané úsilie a energia sú usmerňované správnym najmä morálno-etickým a efektívnym smerom.

Častejšie sme pri spektrálnych hodnotiacich analýzach u potravinárskych produktoch svedkami, že trhové výrobky nespĺňajú nielen kvalitatívne ukazovatele, nepomerne až trápne signalizujú zdravotnú škodlivosť použitia, pre spotrebiteľskú verejnosť absolútne neakceptovateľné, v snahe čo najrýchlejšie zbohatnúť, dodávajú na trh výrobky v lacnej cenovej relácii, no často sú až tak zásadné, že ich výrobky hraničia s tresnou činnosťou.

Na druhej strane, čoraz viac registrujeme podnikateľov, ktorí si svojou poctivou a trpezlivou prácou zbierajúc názory a správy o okolnostiach a výstupoch, svojho vyrábaného pro-

duktu, a to nielen od rôznej časti manažmentu podnikovej štruktúry riadenia, podnikateľského subjektu, ale aj od externých respondentov, a tak aplikácia týchto analýz prospešne demonštruje hodnotu regulovanej časti vyrábaného podnikového procesu, ďalej napomáha k vytváraniu nielen zaujatie optimálneho stanoviska k ďalšiemu postupu, imidžu v nadväznosti na kvalitu vyrábaného produktu a segmentov, zbudujúci u spotrebiteľa, záujem, dôveru a pozitívny rešpekt a obľubu využitia.

Záver

Hospodárska kríza núti podnikateľov a manažérov použiť takú stratégiu, aby podnik prežil v týchto zhoršených podmienkach. Na základe výsledkov vonkajších a vnútorných analýz podnikateľského prostredia treba pravidelne hodnotiť stav podniku a hľadať správnu strategickú koncepciu a jeho víziu.

Strategické riadenie má dlhodobý charakter a výsledky zmien sa nedostavia okamžite. Z pohľadu ekonomickej teórie, ktorá je dôležitou súčasťou strategického manažmentu, treba strategické doporučenia navrhnuť tak, aby eliminovali slabé stránky podniku a využili čo najviac silných stránok a príležitostí podniku.

Súčasná dlhová kríza vytvára a znásobuje neistotu v nerovnomernom ekonomickom raste. V súvislosti s vysokými cenami energií a surovín to vedie k inflácii a spôsobuje nezamestnanosť. Ekonomický rast sa spomaľuje čo negatívne vplýva na obyvateľstvo. Východiskom je stabilizácia finančných trhov, následne bánk, podnikov a dôvera obyvateľstva. Ide o dlhodobý proces.

Literatúra

1. Bann, D. 2006. The All New Print Production Handbook. Mies: RotoVision SA, 2006.
2. Dupaľ, A. – Leščišin, M. – Stern, J. 2007. Manažment výroby. Bratislava: Sprint vfra, 2007. s. 328.
3. Majtán, M. a kol. 2009. Manažment. Bratislava: Sprint dva 2009. s. 408.
4. Majtán, M. 2009. Projektový manažment. Bratislava: Sprint dva 2009.
5. Majtán, Š. a kol. 2012. Podnikové hospodárstvo. Bratislava: Sprint 2 s.r.o. 2012. s. 324.
6. Makúch, J. 2012. Predikcia vývoja ekonomiky Slovenska, dlhová kríza. 10. konferencia SAF, 2012.
7. Porvazník, J. – Frečka, T. – Skorková, Z. 2012. Metodologické východiská modelovania a ohodnocovania celostnej kompetentnosti subjektov manažmentu. Bratislava: Slovenská akadémia manažmentu, 2012.
8. Porvazník, J. 2011. Celostný manažment. Bratislava: Sprint 2 s.r.o. 2011. s. 360.
9. Sedlák, M. 2009. Základy manažmentu. Bratislava: Iura edition 2009. s 310.
10. Sedlák, M. 2001. Manažment. Bratislava: Iura edition 2001. s 378.
11. Staněk, P. 2010. Globálna kríza – hrozba alebo výzva? Sprint dva 2010. s. 220.
12. Suntingerová, Ľ. 2010. Kreativita v manažmente. Sprint dva 2010. s. 296.

MYŠLENKOVÉ MAPY A JEJICH PŘÍNOSY PRO VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

MIND MAPS AND THEIR BENEFITS FOR ADULT EDUCATION

Soňa Španielová
Ekonomická univerzita v Bratislave

ABSTRAKT

Práce se zabývá problematikou myšlenkových map. První část je věnována základní problematice tvorby myšlenkových map. Je popsán postup při tvorbě myšlenkových map. Jsou uvedený přínosy využití myšlenkových map. Ve druhé části je vyhodnocen praktický přínos využití myšlenkové mapy ve vzdělávání.

JEL: M12

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: myšlenková mapa, mentální mapa, strukturované myšlení, mozek, větvení

ABSTRACT

The articul deals with Mind Mapping. The first part is devoted to the basic problems of creating Mental maps. It describes, how to create a mind map. They referred to benefits of using Mind maps. The second part evaluates the practical benefits of using Mind maps in adult education.

KEYWORDS: Mind map, Mental map, a structured thinking, brain, branching

MYŠLENKOVÉ MAPY A JEJICH PŘÍNOSY PRO VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

ÚVOD

V tomto článku se budeme zabývat problematikou myšlenkových map. Podíváme se na jejich teoretické aspekty i jejich praktické využití ve vzdělávání dospělých.

Problematika mentálních map se poprvé objevila na počátku třicátých let dvacátého století v souvislostis geografií.. Hlavním iniciátorem byl v té době Tolman, jehož výzkumem se následně inspirovalo několik dalších vědců. Za autora metody bývá ale označován psycholog Tony Buzan, který ji popsal v 60. letech minulého století a následně proslavil jako jednu z nejlepších pomůcek pro přemýšlení.

Myšlenková mapa je pomůcka, založená na vizuálním vnímání. Je to způsob myšlení, přirozený pro lidský mozek. Jedná se vlastně o grafické znázornění lidských myšlenek. Na rozdíl od běžných lineárních poznámek, je pro myšlenkové mapy typické větvení s využitím obrázků, znaků a symbolů. Strukturované myšlení v podobě mentálních map se využívá pro učení, k ucelení myšlenek, psaní poznámek, plánování a řešení problémů. Metodu myšlenkových map popsal Tony Buzan teprve před padesáti lety, ale s myšlenkovými mapami pracoval již Leonardo da Vinci, Isaac Newton nebo Sir Windson Churchill.

.

1 MYŠLENKOVÉ MAPY

Myšlenkovou mapu lze definovat jako nelineární způsob záznamu informací. Pojmem myšlenková mapa zpravidla označujeme graficky zpracované schéma s jedním uprostřed umístěným výchozím bodem, které znázorňuje vazby mezi slovy a/nebo obrázky. Jedná se o sofistikovaný záznam problému, kterým se chceme zabývat.

Tvorbu myšlenkových map lze shrnout do několika základních kroků:

- Hlavní téma (myšlenka) se umístí vždy do středu plochy
- Jednotlivé části (klíčová slova) se pak rozmístí kolem středu a spojí se čarami. Čáry by neměly být rovné a měly by svým tvarem připomínat větve stromu. Tyto lze následně dále větvit dle potřeby

- Pomocnými čarami nebo šipkami lze vyjádřit vzájemné vztahy a vazby mezi tématy, které jdou napříč hierarchií.
- V myšlenkové mapě je vhodné používat barvy a symboly, které uvolňují kreativitu.
- V mentální mapě se využívají slova nebo krátká slovní spojení, aby byl zachován důraz na strukturu řešeného problému.
- Při tvorbě myšlenkové mapy je žádoucí eliminovat vliv vnějších faktorů (např. velikost papíru), které brání soustředění a uvolnění kreativity.

V čem nám mohou mentální mapy pomoci?

- učí nás lépe plánovat
- rozvíjí naši schopnost komunikace
- rozvíjí naši tvořivost
- zlepšují naši koncentraci
- zlepšují naši organizační schopnost a projasňují naše myšlení
- díky mentálním mapám procvičujeme naši paměť
- jsme schopni vnímat svět kolem sebe jako celek
- a predevším nám napomáhají k rychlejšímu a efektivnejšímu učení [1]

2 VYUŽITÍ MYŠLENKOVÝCH MAP VE VÝUCE

Myšlenkové (mentální,) mapy neboli *mind-maps* jsou grafickým zachycením volných asociací, které vznikají v mozku při zamyšlení se nad určitým tématem. Je to jakýsi diagram, v jehož středu se nachází tzv. klíčové téma. [4] Mentální mapa je učební metoda, která povzbuzuje účastníky vzdělávání, aby volně a kreativně přemýšleli o určitém námětu. Může aktivizovat myšlení dříve, než je daná problematika důkladněji prostudována. Lze ji použít jako nástroj tvoření nových asociací, shrnutí probrané problematiky nebo jako způsob grafického znázornění nově nabytých znalostí. Centrem, ze kterého mentální mapy „vycházejí“, je bezpochyby náš mozek. Mentální mapy jsou výjimecné. Zvlášte pak proto, že dokáží zamestnat levou i pravou hemisféru. [1]

Vzhledem k využití v pedagogice lze myšlenkové mapy definovat jako „ způsob uložení obrazu fyzického sveta a vztahu mezi objekty v mozku charakteristický individuální (subjektivní) deformací směru, tvaru, vzdáleností apod.“ [3]

Využití myšlenkových map není limitováno věkem účastníků vzdělávání. Lze je s úspěche myužít jak ve vzdělávání dětí, tak i ve vzdělávání dospělých. A. Tomková a V. Strculová [5] uvádějí, že myšlenková mapa je skutečně efektivní metodou, jelikož umožňuje dětem aktivní přístup k učení, uplatnění dosavadních zkušenosti. Ukazuje dětem i učiteli, že toho děti již hodně vědí, ukazuje ale i to, co nevědí, povzbuzuje zájem učit se a ptát se. Metoda myšlenkových map prohlubuje poznání pojmů a vztahů mezi nimi. Myšlenkové mapy lze používat již s dětmi od 1. ročníku základní školy, kdy mají nejprve podobu obrázků.

Mentální mapa v pedagogice je „..strukturovaný záznam myšlenek a informací, přizpůsobený pro snadné zapamatování, záznam, vybavování nebo reprodukování.“ [2] Pro využití mentálních map ve výuce je klíčové vzbudit u účastníků zájem o aktivní zapojení se do vzdělávací akce. Velmi významné je také sociální klima ve skupině a vzájemná důvěra mezi lektorem a účastníky vzdělávání i mezi účastníky vzdělávání navzájem. Následně aktivní zapojení účastníků vzdělávání vede k lepšímu pochopení přednášené problematiky a větší ochotě aplikovat získané poznatky do vlastní praxe.

3 VYUŽITÍ MYŠLENKOVÝCH MAP VE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

V této části se zaměřím na přínosy využití myšlenkových map při realizaci vzdělávacího kurzu na téma „Rodinné kompetence a jejich vazba na trh práce“. Kurz byl realizován v lednu až prosinci 2010 v rámci projektu „Rodičovská dovolená – období růstu“ financovaného z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, reg. číslo projektu: CZ.1.04/3.4.04/26.00097. Vzdělávání proběhlo v sedmi mateřských centrech Pardubického kraje a zapojilo se do něj 105 maminek. Jednalo se o 7 skupin po 15 účastnicích. Ve třech skupinách proběhlo školení klasickou formou s využitím ppt prezentace. (SKUPINA I. – 45 účastnic) Ve čtyřech skupinách byla výuka realizována s využitím myšlenkových map. (SKUPINA II. – 60 účastnic)

Následně byly vyhodnoceny akční plány účastnic. Účastnice měly definovat tři dlouhodobé cíle, které by chtěly realizovat ve svém profesním nebo soukromém životě

v období následujících tří let. Jednalo se o pochopení metody SMART[1] plánování dlouhodobých cílů. V případě, že je v tabulce uvedeno méně, než tři cíle, účastnice je buď nedokázaly definovat, nebo je definovaly chybně. SKUPINA I definovala celkem 78 cílů. Na jednu účastni připadalo tady 1,73 cíle a úspěšnost při definování cílů byla 78%. SKUPINA II definovala celkem 156 cílů. Na jednu účastni připadalo tady 2,6 cíle a úspěšnost při definování cílů byla 92%.

Tabulka 1: Vyhodnocení akčních plánů – počet správně definovaných dlouhodobých cílů (použití matody SMART)

	3 cíle	**2 cíle**	**1 cíl**	**0 cílů**
SKUPINA I.	11%(5)	27%(12)	49%(22)	13%(6)
SKUPINA II	53% (32)	38%(23)	5%(3)	4%(2)

Zdroj: vlastní.

Z uvedeného vyhodnocení vyplývá, že účastnice vzdělávacích kurzů, ve kterých byla aplikovaná metoda myšlenkových map, byly při definování dlouhodobých cílů efeektivnější a aktivnější.

Také při vyhodnocování zpětnovazebných dotazníků byla patrná vyšší míra spokojenosti účastnic s přínosem vzdělávací akce pro osobní rozvoj a s mítrou zapojení do vzdělávací aktivity.

ZÁVĚR

Základním problemmatikou, kterou jsem se ve své práci zabývala, byla problatika mentálních map a jejich využití v oblasti vzdělávání dospělých. Problematika mentálních map je mi velmi blízká. Sama mentální mapy ve své lektorské práci využívám od roku 2010, kdy

[1] Téměř v každé literatuře se doporučuje pro vymezení cílů použít metodu **SMART,** protože cíle by měly být:

Specifické (jasně dané)

Měřitelné (dají se nějak porovnat, vyjádřit)

Akceptovatelné (pro ty, kdo jej mají splnit)

Reálné (dosažitelné)

Termínovatelné (mají ohraničený časový rámec, jsou určené v čase)

jsem měla možnost se s touto metodou blíže seznámit. Zvýšení efektivity vzdělávacích akcí, vyšší aktivita účastníků vzdělávání a následná pozitivní zpětná vazba mne utvrzují v přesvědčení, že užití metody mentálních map má v podmínkách vzdělávání dospělých své opodstatnění.

I když publikace Tonyho Buzana Mentální mapování je spíše populárně- naučným dílem a je potřeba jí doplnit o poznatky z oblasti psychologie, může se stát užitečnou inspirací nejem pro učitele a lektory, ale také pro manažery na všech stupních řízení. Její uplatnění najdeme v plánování, rozhodování, projektovém řízení a v osobním rozvoji jako takovém.

POUŽITÁ LITERATURA

[1] BUZAN, T . *Mentální mapování*. 1. vydání. Praha : Portál, 2007,. ISBN 978-80-7367-200-3, s.13, s.51.

[2] JINDROVÁ, J. *Mentální mapy v aktivizujícím vyučování*. Česká Lípa, 2008. 29 s. Odborná práce. Technická univerzita v Liberci, s.12

[3] PÁSKOVÁ, M.; ZELENKA, J.. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Praha: MMR, 2002. ISBN: 978-80-245-1766-7, s. 172.

[4] SÁRKÖZI, R. *Moderní vyučovací metody – 2. díl – Myšlenkové mapy (aktualizováno) :* 2011 Dostupný na <http://www.ctenarska-gramotnost.cz/projektove-vyucovani/pv-metody/metody-2>.[citováno 20. října. 2012].

[5] TOMKOVÁ, A., STRCULOVÁ, V. *Myšlenková mapa v primární škole.* In Kritické listy 5, 2001., s.14

KONTAKTNÉ ÚDAJE AUTORA/OV

[Soňa Španielová, Ing. et Ing., MBA]

[Habřinská 960, 530 06 Pardubice, Česká republika]

[+420 777 774 964]

[spanielova@fcedu.cz]

[doc. Ing. Marta Matulčíková, PhD.]

PODNIKOVÁ ŠTRUKTÚRA A VÝSLEDKY POĽNOHOSPODÁRSKEJ VÝROBY NA SLOVENSKU

STRUCTURE OF ENTERPRISES AND RESULTS OF AGRICULTURE PRODUCTION IN SLOVAKIA

Elena Šúbertová[1]

KEY WORDS
Agriculture, enterprises, plant production, animal production, farmers, cooperatives, production, profit

JEL Klasifikácia
M13, Q 12

ABSTRAKT
In Slovakia, share of agriculture on gross added value in constant prices was 2.29 % in year 2011, while its share on employment was 4.38 %.
As to the structure of entrepreneurial subjects by their size, self-employed independent farmers are prevalent type of entrepreneurs. Their success is determined by orientation into plant production.
There are substantial differences between higher profitability of plant production and usually unprofitable animal production. At the same time, there is a low share of ineffective auxiliary production - less than one fifth of the total production - which should be considered positive.
Slovak agriculture faces various lasting challenges: internal over-employment and related amount of contribution to social insurance, low capitalization, and generally low profitability which is a problem especially in co-operatives. On the other hand, the situation is more favourable in limited liability companies and in enterprises of independent farmers.
This paper aims to characterize and analyze structure of entrepreneurial subjects in Slovak agriculture.

ÚVOD

Cieľom príspevku je charakterizovať podnikovú štruktúru podnikateľských subjektov v slovenskom poľnohospodárstve. Na základe dosiahnutých výsledkov zhodnotiť výsledky a uviesť stručné závery vzhľadom na možnosti ďalšieho rozvoja poľnohospodárskej prvovýroby na Slovensku.

[1] Doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD., Ekonomická univerzita, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemská 1/b, 852 35 Bratislava , tel. 00421/2/672 95 565, 570
e-mail: subertov@euba.sk

Pri spracovaní príspevku boli použité podkladové údaje z dostupných zdrojov – tzv. Zelenej správy Ministerstva pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR. Dôvodom spracovania uvedených údajov je skutočnosť, že údaje sa zberajú komplexne za celé územie SR.

Porovnávanie výsledkov hospodárenia jednotlivých foriem podnikania sme realizovali za rok 2011. Pri spracovaní boli využité jednak všeobecné metódy – analýza a syntéza, indukcia a dedukcia, jednak štandardné štatistické metódy: indexná metóda, metóda výpočtu stredných hodnôt, atď.

ŠTRUKTÚRA FORIEM VLASTNÍCTVA A VÝSLEDKY HOSPODÁRENIA V SLOVENSKEJ POĽNOHOSPODÁRSKEJ PRVOVÝROBE

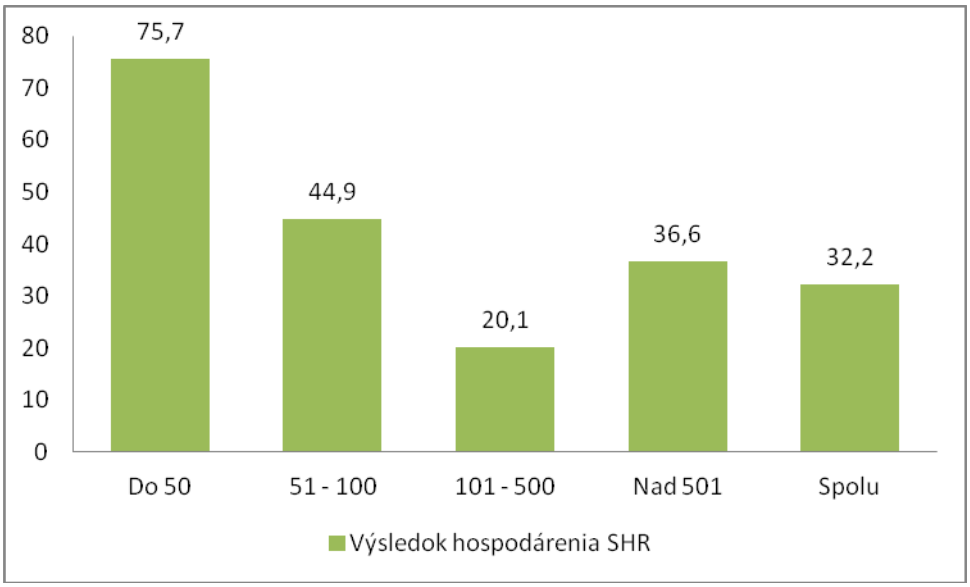
Slovenské poľnohospodárske podniky – farmy neustále prechádzajú zmenami vo finančnom manažmente, ktoré súvisia s dlhodobými problémami podkapitalizácie v rezorte agropotravinárstva.

Výmera obhospodarovanej pôdy v Slovenskej republike nie je v korelácii s hospodárskymi výsledkami podnikateľských subjektov v poľnohospodárstve. V prepočte na hektár poľnohospodárskej pôdy je situácia veľmi zaujímavá – čím je menšia výmera poľnohospodárskej pôdy, tým je výroba efektívnejšia.

Na strane jednej podľa počtu je stále prevažujúci podiel fyzických osôb – stav k k 31.12.2009 bol 9 040 samostatne hospodáriacich roľníkov - farmárov, počas krízy ich počet klesol k 31.12.2011 na 7 534 farmárov. Priemerná výmera nimi obhospodarovanej pôdy je nízka a v súčasnosti je najpočetnejšia skupina farmárov v intervale obhospodarovanej pôdy 100 až 500 ha p.p. Napriek problémom v odvetví poľnohospodárstva, je až 78,6 % farmárov s osobným dôchodkom ziskových. Je zaujímavé, že s osobným dôchodkom sú najziskovejšie malé farmy do 50 ha p.p.. Bližšie údaje sú v grafe 1.

Graf 1

Výsledok hospodárenia v podnikoch poľnohospodárskej prvovýroby – farmách samostatne hospodáriacich roľníkov s osobným dôchodkom v SR za rok 2011 v Eur/hektár p.p..

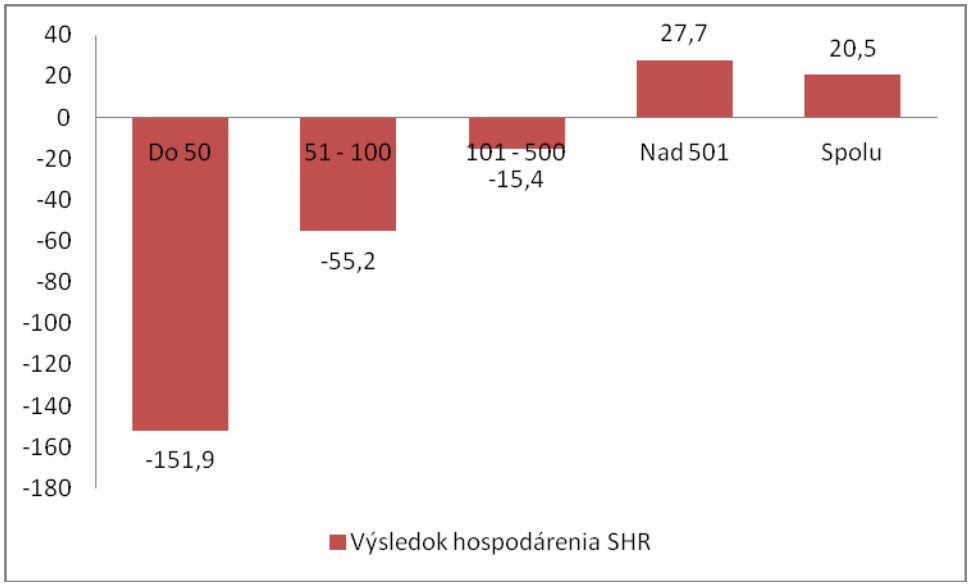


Zdroj: Zelená správa MP SR, 2012, vlastné prepočty

Naopak – bez osobného dôchodku sú ziskovejšie až väčšie farmy nad 501 hektárov poľnohospodárskej pôdy. Bližšie údaje sú v grafe 2.

Graf 2

Výsledok hospodárenia v podnikoch poľnohospodárskej prvovýroby – farmách samostatne hospodáriacich roľníkov bez osobného dôchodku v SR za rok 2011 v Eur/ha p.p.



Zdroj: Zelená správa MP SR, 2012, vlastné prepočty

Na slovenských farmách prevažuje rastlinná výroba, ktorá je až sedemnásobne vyššia ako živočíšna výroba. Vo všeobecnosti je pri súčasných ekonomických nástrojoch živočíšna výroba vo väčšine podnikov poľnohospodárskej prvovýroby neefektívna.

Oproti roku 2010 vzrástli celkové príjmy SHR o 19,3 %, a to hlavne v dôsledku vysokého podielu príjmov z predaja produktov a služieb.

V roku 2011 boli vyššie hektárové úrody väčšiny produktov rastlinnej výroby, ale aj ceny realizovaných produktov vzrástli až o 20,9 % oproti predchádzajúcemu obdobiu roku 2010.

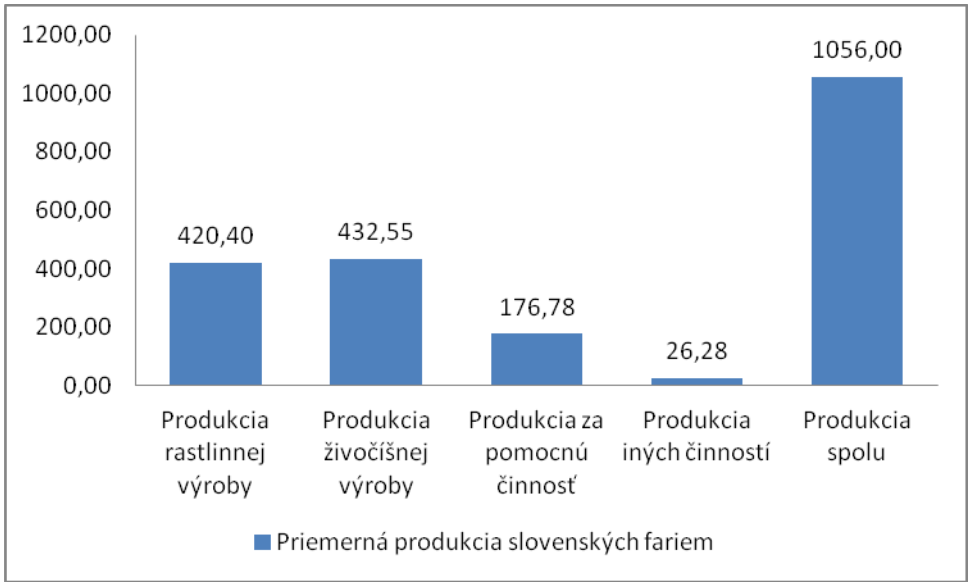
Kapitálové spoločnosti tvorilo v sledovanom období 798 podnikov prvovýroby, ich priemerný výsledok hospodárenia bol 16,8 Eur/ha p.p. a až 73 % bolo ziskových. Kapitálové spoločnosti vznikli hlavne prevzatím bonitného majetku poľnohospodárskych družstiev, často bez prevzatia záväzkov voči bankám, bez vyrovnania záväzkov, čo znížilo nákladovosť týchto foriem vlastníctva.

Poľnohospodárskych družstiev bolo 502, ich výsledok hospodárenia bol minimálny, len 0,034 Eur/ha p.p., ale až 66 % družstiev bolo - napriek problémom v tretine družstiev s neukončeným procesom transformácie - ziskových. Poľnohospodárske družstvá síce dokážu zabezpečiť viac ako 40 % produkcie potravín SR, ale pri podstatne nižšej priemernej ročnej produktivite živej práce meranej výsledkom hospodárenia či výkonmi na pracovníka.

Na Slovensku majú ako celok poľnohospodárske podniky tržby z rastlinnej výroby (ďalej RV) a tržby zo živočíšnej výroby (ďalej ŽV) takmer rovnaké (420,40 Eur/ha p.p. z RV a 432,55 Eur/ha p.p. zo ŽV), pričom je veľký rozdiel podľa jednotlivých výrobných oblastí.

Graf 3

Celková produkcia podľa jednotlivých zložiek v slovenských farmách za rok 2011 v Eur/ha p.p.



Zdroj: Zelená správa MP SR, 2012, vlastné prepočty

Produkcia pomocnej a pridruženej výroby nemá rozhodujúci podiel na výsledkoch hospodárenia, najmä v kukuričnej výrobnej oblasti má iba 15 % podiel na celkovej produkcii. Podniky sa postupne zbavujú starších prevádzok, ktoré ich zaťažujú vysokými nákladmi vo vzťahu k výsledkom hospodárenia. Iné činnosti sú už prakticky ojedinelé.

Tabuľka 1

Poľnohospodárska produkcia a celková produkcia podľa vybraných výrobných oblastí SR v roku 2011 v prepočte Eur/ha p.p.

Ukazovateľ Eur/ha p.p.	**Kukuričná výrobná oblasť**	**Horská výrobná oblasť**
Produkcia rastlinnej výroby	539,82	178,89
Produkcia živočíšnej výroby	423,75	396,23
Poľnohospodárska produkcia	**963,57**	**575,12**
Produkcia za pomocnú činnosť	162,57	145,77
Produkcia iných činností	10,73	95,29
Produkcia spolu	1 136,8	816,18
Podiel poľnohospodárskej produkcie na celkovej prod.v %	**84,76**	**70,46**

Zdroj: Zelená správa MP SR, 2012, vlastné prepočty

Repárska, zemiakarská, zemiakársko-ovsená a horská VO, majú vyššie tržby zo živočíšnej výroby. Tradične vyššie tržby z rastlinnej výroby má kukuričná VO, čo je logickým dôsledkom priaznivých pôdno-klimatických podmienok.

Výroba podľa jednotlivých regiónov - krajov SR v roku 2011 v prepočte na 1 hektár p. p. je uvedený v tabuľke 2.

Tabuľka 2

Výroba podľa jednotlivých regiónov SR v roku 2011 v prepočte na 1 hektár p. p.

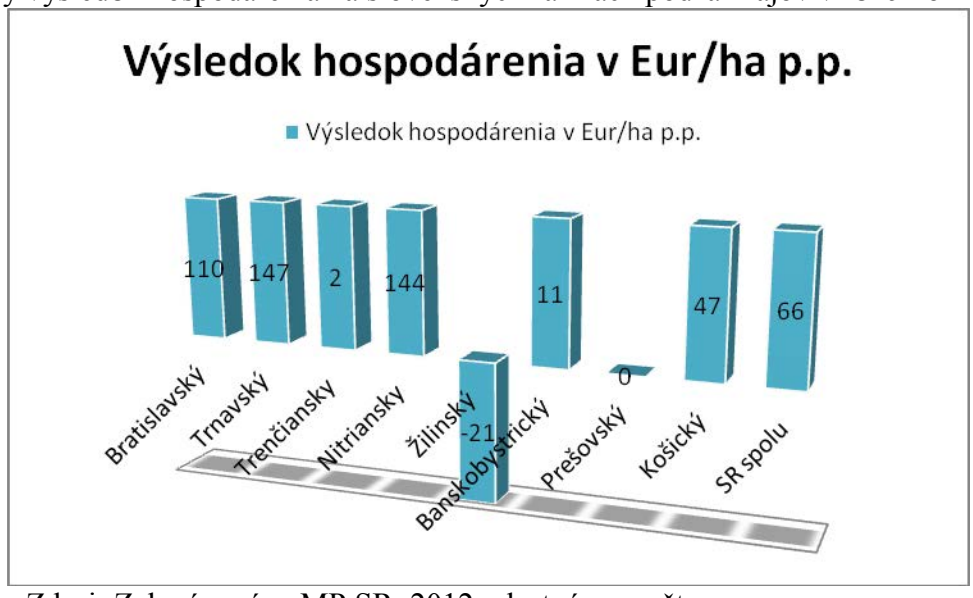
Ukazovateľ **Kraj**	**Výroba** **v Eur/ha p.p.**
Bratislavský	1 836
Trnavský	1 853
Trenčiansky	1 351
Nitriansky	1 453
Žilinský	642
Banskobystrický	891
Prešovský	576
Košický	756
SR spolu	**1 159**

Zdroj: Zelená správa MP SR, 2012, vlastné prepočty

O viac ako 50 % lepší hospodársky výsledok, a to vyššiu poľnohospodársku výrobu na jeden hektár poľnohospodárskej pôdy ako je priemer Slovenska 1 159 Eur/ha p.p. trvale dosahujú regióny s úrodnejšou pôdou a to: Bratislavský a Trnavský kraj. Súčasne dosahuje nadpriemerné výsledky výroby aj Trenčiansky a Nitriansky kraj. V roku 2011 zisk dosiahlo takmer 4/5 podnikov poľnohospodárskej prvovýroby.

Graf 4

Priemerný výsledok hospodárenia na slovenských farmách podľa krajov v roku 2011.



Zdroj: Zelená správa MP SR, 2012, vlastné prepočty

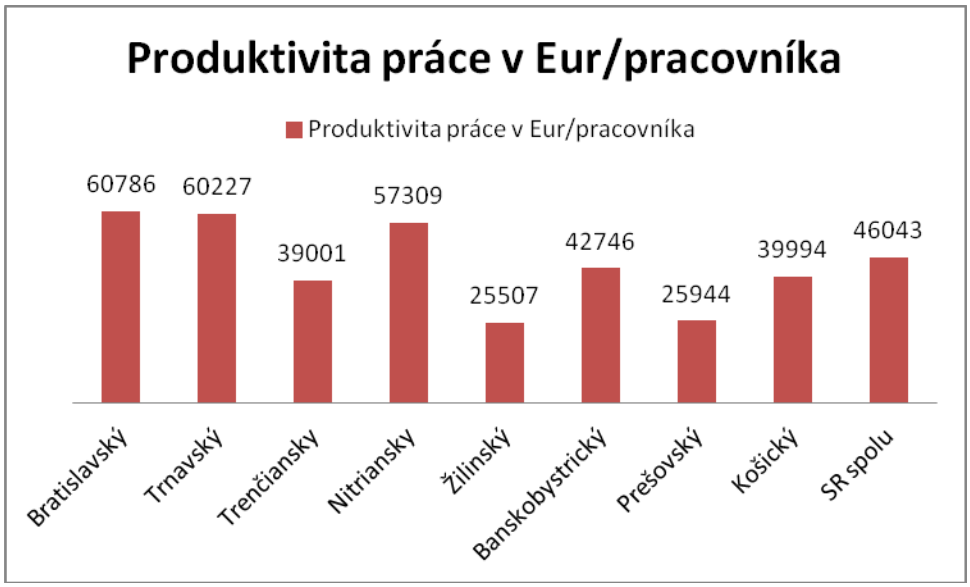
Ale vyššia intezita výroby automaticky neznamená aj lepší výsledok hospodárenia, čo vidieť na prípade Trenčianskeho kraja s nižšou produktivitou práce a s relatívne vyššími nákladmi.

Na druhej strane, v priemere nižšie hospodárske výsledky výroby zaznamenávajú kraje s horšími pôdno-klimatickými podmienkami: Žilinský, Prešovský, Košický, Banskobystrický kraj.

Produktivita práce zaznamenala podľa regiónov maximálne 2,44-násobné rozdiely, čo je podstatne menej ako diferenciácia v ukazovateľovi výsledok hospodárenia v prepočte na hektár p.p., kde boli rozdiely viac ako 10-násobné.

Graf 5

Produktivita práce na slovenských farmách podľa krajov v roku 2011.



Zdroj: Zelená správa MP SR, 2012, vlastné prepočty

Menšie rozdiely v produktivite práce sú v dôsledku približne rovnakého (staršieho) strojného vybavenia podnikov prvovýroby technológiami výroby.

ZÁVER

V štruktúre podnikov dominujú v počte podnikateľských subjektov samostatne hospodáriaci roľníci. Ich úspešnosť je podmienená štruktúrou výroby orientovanou do rastlinnej výroby. Slovenské poľnohospodárske podniky odviedli napriek uvedeným problémom v roku 2011 do štátneho rozpočtu a do rozpočtu miest a obcí formou daní 72,7 mil. Eur, z toho až 73,4 % tvorili priame dane, najmä dane z nehnuteľností. Veľkým problémom je pre farmy s vyššou výmerou poľnohospodárskej pôdy najmä daň z pozemkov, ktorá sa platí aj v prípade nepriaznivých hospodárskych výsledkov a často pôsobí demotivujúco.

Výrazné rozdiely sú medzi vyššou ziskovosťou rastlinnej výroby a spravidla stratovou živočíšnou výrobou. Súčasne je nízky podiel na celkovej produkcii neefektívnej pridruženej a pomocnej výroby, čo možno hodnotiť pozitívne.

Produktivita práce nedosahuje požadované hodnoty predovšetkým v poľnohospodárskych družstvách, lebo jedna tretina týchto podnikov nevysporiadala vlastnícke vzťahy, pričom sa chová sociálne a udržiava zamestnanosť na vidieku.

Na základe uvedeného ostávajú otvorené tieto problémy:

1. v niektorých družstvách neukončená transformácia, čo spolu s podkapitalizáciou výroby spôsobuje výrazné problémy top-manažérom podnikov pri riadení
2. nízka efektívnosť živočíšnej výroby všeobecne, efektívny produkčný systém sa stal v súčasnosti nevyhnutnosťou
3. problémom ostáva nejasná Spoločná poľnohospodárska politika na obdobie 2014-2020, čo znemožňuje optimalizovať stratégie podnikov i strednodobé a dlhodobé plánovanie
4. vysoká intenzita výroby neznamená automaticky aj vysokú ziskovosť, lebo náklady na intenzívne kultúry sú vyššie ako náklady na extenzívne kultúry. Ukazovatele intenzity a produktivity práce sú často protichodné vzhľadom na nízku inovačnú aktivitu fariem.

Cieľom slovenského poľnohospodárstva do budúcnosti by malo byť najmä posilniť konkurencieschopnosť poľnohospodárskej prvovýroby a potravinárstva na domácom trhu i posilniť export produktov do zahraničia. Súčasne zabezpečiť zdravotnú neškodnosť a zvyšovanie kvality potravín pre zdravú výživu obyvateľstva.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. FEKETE, M.: *Efektívny produkčný systém*. KARTPRINT Bratislava 2012. ISBN 978-80-89553-09-9
2. GRZNÁR, M. – SZABO, Ľ. – ŠÚBERTOVÁ,E.: Finance Management of the Slovak Agriculture. *In: Trends in Economics and Management for the 21st Century.* ISBN 978-80-214-4581-9
3. HERZKA,P.-KAJANOVÁ, J.: *Ekonomika a manažment podniku.* Bratislava, STU 2010. ISBN 978-80-227-3268-0
4. HOLIENKA, M.: *Kvalitatívne ukazovatele strategickej výkonnosti MSP*. In: Quo vadis, management ? Bratislava : KARTPRINT 2011, ISBN 978-80-89883-02-0
5. KOLEKTÍV: Zelená správa, rok 2012, Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR, Bratislava 2012, http://www.mpsr.sk/index.php?navID=122
6. MURA, L.: (2007) *Dopad vstupu Slovenska do Európskej únie na podnikateľské prostredie malých a stredných podnikov*. In: Mendelnet 2007. MZLU Brno 2007. ISBN 978-80-903966-6-1
7. ŠÚBERTOVÁ, E.: *Zmeny štruktúry a výsledkov hospodárenia slovenských fariem, osobitne družstiev.* In: Zhodnotenie zmien v podmienkach podnikania a v hospodárení MSP v dôsledku integrácie I., EKONÓM Bratislava 2009, ISBN 978-80-225-2877-1
8. TÓTH, M.-TÓTHOVÁ, A.: *Plánovanie – významný faktor riadenia podniku*. In: Zhodnotenie zmien v podmienkach podnikania a v hospodárení MSP v dôsledku integrácie I., EKONÓM Bratislava 2009, ISBN 978-80-225-2877-1, s. 101-115

Príspevok bol spracovaný v rámci projektu VEGA 1/0026/12 „Stratégia rozvoja agropotravinárstva a konkurenčná schopnosť agropotravinárskych podnikov SR“.

Metódy hodnotenia a výberu variantov outsourcingu IS/IT
Methods for evaluation and selection of variants of IS/IT

Rastislav Šupšák[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Outsourcing, Multisourcing, Offshoring, IS/IT, management, buyer, supplier, core business.

JEL: O15

ABSTRACT

Any company or firm should review the effectiveness of their activity over time. The market is a frequent occurrence, that if they want the organization beginning of their activity, respectively. extend it, tend to provide these activities themselves. Typically, however, refers to activities that lie outside the core competencies company in the world known as core business. The company is forced to create and expand services to new needs. In dealing with streamlining the company comes into business reingineering as well as outsourcing. It is one of the most used trends in the efficiency of work over the past ten years. Outsourcing as well as other contractual relationships with third parties, also brings risks. Compared with other contractual relationships are more evident and risks related to the enterprise. This is particularly true for this type of outsourcing and the activities for which they are bound by other services firms, such as. IT etc.

ÚVOD

Žiadna firma sa dnes nezaobíde bez používania informačných technológií - počítačov, počítačových sietí a internetu. Zo skúseností vieme, že v drvivej väčšine takýchto prípadov sa o chod počítačových sietí, serverov a IT aplikácie starajú vlastní zamestnanci, ktorí sú schopní vlastnými silami riešiť technické problémy, ktoré sa v tomto smere denne vyskytujú. Avšak iba do určitej miery. Nakoľko rastie zložitosť problematiky informačných technológií v organizácii, z toho vyplývajú čoraz väčšie nároky na odbornosť špecialistov, na rozširovanie ich radov o celé pracovné tímy, ich ďalšie vzdelávanie, čoraz komplikovanejší je i samotný proces obstarávania IT technológií. V konečnom dôsledku pre organizáciu ako celok sa stavajú informačné technológie príťažou, keďže viažu na seba značné zdroje – materiálne i ľudské a odpútavajú pozornosť organizácie o hlavného predmetu podnikania.

Optimálnym riešením takejto situácie je outsourcing: nákup IT služieb od externého dodávateľa - špecializovanej firmy, ktorá má rozsiahle skúsenosti v oblasti správy počítačových sieti, hardvéru i správy IT aplikácií. Za mesačné poplatky získa organizácie kvalitnú, zmluvou definovanú úroveň správy svojho informačného systému, jeho pravidelnú inováciu i operatívne riešenie akýchkoľvek problémov. Nemusí pritom zamestnávať množstvo vlastných IT špecialistov, čo jej umožňuje sústrediť prostriedky, zdroje i ľudské kapacity na hlavný predmet podnikania.

Ciele práce reprezentuje skúmanie z teoretického i praktického hľadiska metód hodnotenia a výberu variantov outsourcingu IS/IT. Kľúčovou časťou práce a teda aj hlavným cieľom je overenie hodnotenia a výberu outsourcingu v dvoch významných organizáciách – v Stredoslovenskej energetike a v Matadore Púchov, ktoré podľa nášho názoru reprezentujú typické modely nákupu IT služieb. Okrem základných otázok, prečo sa zákazník rozhodol pre

[1] Ing. Rastislav Šupšák, rastislav.supsak@euba.sk, doc. Ing. Mojmír Kokles PhD., KIM

outsourcing, aký typ IT služby bol predmetom outsourcingu, akým spôsobom a ako prebiehal výber dodávateľa, aké kritériá a váhy boli stanovené pri samotnom výbere a aký strategický a finančný dopad mal outsourcing na spoločnosť, sme komparáciou hľadali spoločné i rozdielne znaky obstarávania IT služby formou outsourcingu a v záverečnej časti práce sme priniesli zovšeobecnenie tejto problematiky i odporúčania pre prax.

Pokúsime sa naplno využiť naše poznatky z teórie a plne ich podporiť na praktických príkladoch v konkrétnych spoločnostiach. Budeme hlbšie analyzovať celý proces outsourcingu a cieleným rozhovorom hľadať odpovede na nami položených desať otázok. Na koniec zhrnieme závery z nadobudnutých poznatkov a pokúsime sa podrobne rozdiskutovať a zovšeobecniť problematiku výberu outsourcingového partnera a hodnotenia outsourcingu v skúmaných spoločnostiach.

Hodnotiace kritériá odberateľov

Opierame sa o teoretické modely hodnotiacich kritérií, tak ako ich popisuje najnovšia literatúra a skúmali sme, do akej miery sa uplatnili v praxi – pri výbere outsourcingového partnera v Matadore a Stredoslovenskej energetike.

Bodovanie: Bodový systém vyjadruje silu a potenciál dodávateľa. Každému z kritérií by mal byť priradený určitý počet bodov, v škále od 1 po 10 (1 = slabá úroveň, 5 = prijateľná, 10 = vynikajúca) (tab. č. 3).

Váha kritérií: Nie všetky hodnotiace kritériá môžu mať pre podnik rovnaký význam. Napríklad, technické riešenie a ľudské zdroje môžu byť považované za hlavné kritériá, zatiaľ čo menší význam môžu mať iné kritériá. Zákazníci by však mali zvážiť váhu všetkých kritérií, aby tak odrážali význam každého kritéria. Základný postup však spočíva v priradení váhy alebo percenta pre každú kategóriu. Súčet percent dáva spolu 100 (tab. č. 1).

Kritériá	Váha	Skóre	Vážené skóre
Navrhované riešenie	**25%**		
Schopnosť poskytnúť služby	**25%**		
Finančný návrh	**25%**		
Zmluvné podmienky	**5%**		
Ľudské zdroje	**20%**		
TOTAL	**100%**		

Tabuľka 1: Modelový príklad kriteriálneho hodnotenia

	Efektívnosť	Zlepšenie činnosti core business	Transformácia spoločnosti
Úroveň dodávanej služby			
Zmluvný vzťah / manažment vzťahov			
Podpora/vízia			
Cena			

Tabuľka 2: Všeobecná váha kritérií: Váha a vplyv jednotlivých kritérií na: efektívnosť, zlepšenie činnosti core business, transformáciu spoločnosti

Zdroj: Cohen L., Young A. (2006)

Pod úrovňou dodávanej služby sa myslí najmä to, ako dodávka služby spĺňa kvalitatívne i kvantitatívne kritériá vo väzbe na celkový výsledok. Do úvahy by sa malo brať aj to, ako dodávateľ bude schopný splniť špecifické potreby odberateľa a zaručiť úroveň služby.

Zmluvný vzťah/manažment vzťahov je dôležitý, posudzujú sa tieto „vlastnosti" dodávateľa: jeho skúsenosti, kredibilita, ľudské zdroje na zabezpečenie dodávky služby, záväzok riešiť aj špecifické požiadavky.

Podpora/vízia: vízia a stratégia dodávateľa, inovačný potenciál, príbuznosť firemných kultúr.

Cena: cenová štruktúra dodávky služby, dodržiavanie cenovej štruktúry[2].

Aj keď si odberateľ zvyčajne pravidlá hodnotenia volí sám, a tak, aby jednotlivé hlasovania boli dôverné, záznam všetkých hlasovacích lístkov je spravidla distribuovaný outsourcingovému celému tímu a vrcholového manažmentu.

V poslednej fáze hodnotenia, teda keď sa hlasovacie lístky zrátajú, outsourcingový tím by sa mal zamerať na konečný zoznam top dodávateľov (tab. č. 5). Tento postup môže byť vykonaný niekoľkými spôsobmi:

- neformálne hlasovanie v outsourcingovom tíme;
- neformálne hlasovanie vyššieho vedenia;
- formálne schválenie hlasovania outsourcingovým tímom a / alebo vrcholového vedenia;
- formálny list súhlasu vyššieho vedenia.

Niektorí zákazníci idú tak ďaleko, že respondenti, ktorí nesúhlasia s výberom top dodávateľa, musia uviesť dôvody tohto nesúhlasu.

[2] COHEN L., YOUNG, A. 2006. *Multisourcing: Moving Beyond Outsourcing to Achieve Growth And Agility*. Gartner Inc., 2006, s. 178. ISBN: 978-1-59139-79-7.

Finančný návrh	Váha	Skóre	Vážené skóre
Základná cena	**25%**		
Variabilná časť ceny	**15%**		
Celkové úspory nákladov	**10%**		
Schopnosť zvýšiť kvalitu služby	**20%**		
Náklady na úpravy	**10%**		
Poplatky	**10%**		
Splátkový kalendár	**5%**		
Ostatné výdavky	**5%**		
TOTAL	**100%**		

Tabuľka 3: Príklad kriteriálneho hodnotenia finančného návrhu[3]

Profily odberateľov outsourcingu

Na nasledujúcich stranách si podrobne predstavíme podniky, v ktorých sme sa snažili nájsť odpovede na nami položené otázky. Ide o odberateľov outsourcingu - slovenské fimy MATADOR a.s. a SSE a.s. Dodávateľom outsourcingu bol pre oba podniky Hewlett – Packard a.s. V tejto kapitole sa zameriame prioritne na ich hlavnú činnosť, históriu a organizačnú štruktúru.

Outsourcing v spoločnosti MATADOR

Za významné míľniky gumárenskej a neskôr strojárenskej výroby v Matadore patria: založenie spoločného podniku Continental Matador (1998) na výrobu nákladných autoplášťov a program výroby sofistikovaných autoplášťov (2001). Dochádza aj k diverzifikácii výrobného programu, keď sa rozbieha produkcia strojov a zariadení (1995) založením dcérskej spoločnosti Matador Machinery v Dubnici nad Váhom. V roku 2001 dochádza k reorganizácii výroby, kedy časť výroby sa presúva do Púchova a v Dubnici nad Váhom vzniká dcérska spoločnosť Machinery. V roku 2001 tak je v skupine Matador združených 18 firiem a tri delegatúry – na báze decentralizovaného riadenia s vedúcim postavním akciovej spoločnosti Matador Púchov. Táto etapa vývoja je završená v roku 2007 predajom

[3] HALVEY, J., MELBY, B. 2005. *Information technology outsourcing transactions*. New Jersey: John Wiley & Sons 2005. ISBN 978-0-471-45949-1.

gumárenskej časti spoločnosti Continental AG Hannover. Vzniká CONTINENTAL MATADOR RUBBER, s.r.o.

Outsourcing v spoločnosti Stredoslovenská energetika, a.s.

Stredoslovenská energetika, a.s., (SSE) je dodávateľská energetická spoločnosť. Pôsobí v Žilinskom, v Bansko-bystrickom a v časti Trenčianskeho kraja, kam dodáva elektrickú energiu pre 690 000 zákazníkov – podnikateľov a domácnosti. Svojim zákazníkom poskytuje komplexné služby, súvisiace s rozvodom, dodávkou a používaním elektrickej energie. SSE, a. s., vznikla 1. januára 2002.

Jej jediným zakladateľom bol Fond národného majetku Slovenskej republiky. Na základe Uznesenia Vlády SR č. 538 zo dňa 22. mája 2002, 49% podielu Fondu národného majetku SR získala priamym predajom spoločnosť Electricité de France International. 31.10.2002 spoločnosť vstúpila do SSE ako strategický partner.
Územie pôsobnosti predstavuje Žilinský kraj, Banskobystrický kraj a časť Trenčianskeho kraja.[4]

Spoločnosti skupiny SSE podnikajú na základe licencií, udelených podľa osobitných zákonov Slovenskej republiky v týchto hlavných činnostiach:

- dodávka elektrickej energie,
- nákup elektrickej energie,
- údržba a výstavba elektrických sietí a zariadenia,
- výroba elektrickej energie.

Profil dodávateľa outsourcingu

Multinárodná spoločnosť Hewlett-Packard sa zaoberá vývojom technológií a dnes má pobočky vo viac ako 170 krajinách sveta, vrátane Slovenska. Vznikla už v roku 1939 v Palo Alto v Kalifornii. HP je dnes najväčšia IT spoločnosť na svete s celkovými tržbami 127,2 miliárd dolárov za fiškálny rok 2011. V roku 2011 sa spoločnosť HP umiestnila v rebríčku Fortune 500 na 11. mieste. Počas svojej histórie uskutočnila viacero akvizícií, vrátane spoločnosti COMPAQ, s cieľom rozšíriť si produktové portfólio a portfólio služieb.

Analýza outsourcingu v spoločnostiach

V tejto kapitole sa bližšie sústredíme na samotný proces outsourcingu a uvedieme odpovede na nasledujúcich desať otázok:

1. Prečo sa zákazník rozhodol pre outsourcing? Čo bolo hlavnou pohnútkou?
2. Aký typ IT služieb bol predmetom outsouringu?
3. Akým spôsobom sa vyberal dodávateľ outsourcingu?
4. Aké boli kritériá výberu dodávateľa?
5. Aké boli váhy kritérií pre výber dodávateľa?
6. Ako prebiehalo vyhodnocovanie výberového konania?
7. Aký bol v konečnom dôsledku ekonomický (finančný) dopad outsourcingu na spoločnosť?

[4] http://www.sse.sk/portal/page/portal/stranka_SSE/zakladne_menu/o_nas/profil_spolocnosti

8. Aký mal outsourcing dopad na stratégiu spoločnosti?
9. Aký mal outsourcing dopad na procesy a organizačnú štruktúru objednávateľa služby?
10. Bola súčasťou zmluvy s dodávateľom aj exit stratégia?

Analýza outsourcingu v spoločnosti MATADOR, a.s.

Formou cieleného rozhovoru s Ing. Igorom Šubom, PhD., dnes riaditeľom IT Services v spoločnosti MATADOR - HOLDING, a.s. a Valentom Gurom, v súčasnosti riaditeľ Hewlett-Packard Enterprise Services, European Emerging Markets, ktorý spolu s Igorom Šubom svojho času spolupracoval na tomto outsourcingovom projekte na strana slovenského dodávateľa sme sa snažili nájsť odpovede na položené otázky.

1. **Zákazník sa rozhodol pre outsourcing a jeho hlavnou pohnútkou bolo:** Matador mal v tom čase, teda v roku 2001, jasný cieľ: chcel sa venovať svojmu hlavnému predmetu podnikania, najmä výrobe pneumatík a čiastočne aj strojárske produkcii. Všetky ďalšie činnosti, ktoré sú iba obslužného charakteru a s výrobou súviseli iba nepriamo, sa rozhodol vyčleniť z interných činnosti a delimitovať externým dodávateľom. Postupne sa takto od výroby v Matadore odčlenili strážna službu, stravovanie, niektoré časti logistiky, ako je napríklad dovoz surovín, doprava vozíkmi vo výrobe, oprava vnútorných komunikačných nástrojov a ďalšie. Dnes sa im venujú menšie externé spoločnosti a Matador sa tak môže plne sústreďovať na rozvoj hlavných výrobných činnosti, čiže svojmu core biznisu.

2. **Predmet outsourcingu:** Matador spočiatku od roku 2002 outsourcoval úplne všetko, čo súviselo s informatikou v podniku – od serverov, PC až po siete. Odovzdal podnikovú informatiku, správu informačného systému, jeho prevádzku, vrátane vlastných IT špecialistov externému poskytovateľovi IT služieb, teda spoločnosti HP. Bol to zásadný krok, ktorý mohol aj vyvolávať obavy, ako externý dodávateľ zabezpečí hladký, bezproblémový chod podnikovej informatiky. Keďže išlo aj o také dôležité činnosti ako je funkčnosť PC, upgrade hardvéru, nákup licencií - napríklad implementácia informačného systému riadenia SAP, help desk, diaľkové správy a v neposlednom rade aj garanciu profesionálnych služieb, teda vyškolený personál. To všetko mal byť výsledok, vyjadrený zmluvnou cenou za IT služby a ich nepretržitou dostupnosťou.

3. **Výber dodávateľa outsourcingu:** Konštatujeme, že výberové konanie prebiehalo v časovej chronológii a postupnosti (tab. č. 6).

Rok	
09/2001	• verejné publikovanie podmienok outsourcingu IT na web stránke • priame oslovenie vybraných spoločností: IBM, COMPAQ, Hewlett-Packard (HP), Siemens Business Services, SIEMENS, DEBIS,CORINEX, ICL, IFS,ORACLE.
	• prezentácia pre potenciálnych záujemcov;

10/2001	• termín zaslania dodatočných otázok záujemcov; • odoslané odpovede všetkým záujemcom.
11/2001	• termín na odovzdanie ponúk; • otváranie zapečatených ponúk výberovou komisiou.
12/2001	• informácia na Rade riaditeľov o výberovom konaní; • rozhodnutie o užšom výbere (Hewlett-Packard a Compaq).
1/2002	• referenčné návštevy u potenciálnych dodávateľov z užšieho výberu, • vypracovanie alternatívnych ponúk aj na J.D. Edwards, • ponuky opäť podpísané výberovou komisiou.
2/2002	• Compaq a Hewlett-Packard prezentovali svoje ponuky, • Compaq a HP vykonali Due Diligence – overenie skutkového stavu.
3/2002	• odovzdanie spresnených cenových ponúk, • prezentácia ERP systémov mySAP.com a OneWorld.
4/2002	• opätovné referenčné návštevy u dodávateľov z užšieho výberu.
4-8/2002	• vyhodnocovanie cenových ponúk a rozhodnutie o partnerovi, • príprava zmlúv. HP a Compaq sú súčasťou výberu
8/2002	• Podpísanie zmluvy o outsourcingu IT a implementačnej zmluvy. Víťazom výberového konania na dodávku outsouringových služieb sa stala spoločnosť Compaq, ktorá bola v závere výberového konania kúpená spoločnosťou Hewlett-Packard a na Slovensku reprezentovaná pobočkou Hewlett-Packard Slovakia.

Tabuľka 1: Časová chronológia a postupnosť výberového konania

4. **Kritériá výberu dodávateľa:** Zaujímalo nás, ako prebiehal výber outsourcingového partnera, aké kritéria boli zvolené. Nebolo ich málo, no všetky sledovali definovaný cieľ. Zistili sme, že už na začiatku mali v Matadore jasno, akého dodávateľa chcú.

Kritériá výberu dodávateľa
1. Renomovaná nadnárodná IT spoločnosť, ktorá disponuje najnovším know-how a silným ľudským potenciálom
2. Implementácia informačného systému SAP
3. Finančne silný partner
4. Nepreferovanie IT a IS od jedného dodávateľa
5. Dodávateľ poskytujúci celé portfólio IT služieb, čo v roku 2002 nemalo veľa záujemcov
6. Záväzok odkúpiť majetok súvisiaci s poskytovanými službami
7. Pri výbere subkontraktora, ktorého si dodatočne vybral víťaz výberového konania, má maťrozhodujúce slovo Matador
8. Prebratie zamestnancov pracujúcich v IT oddelení Matador
9. Dodávateľ s kompetenciou systémového integrátora
10. Platnosť kontraktu na dobu minimálne 5 rokov
11. Outsourcing musí v celom rozsahu obsahovať prevádzkovanie služieb a funkcionalít IT ako: ✓ technická infraštruktúra, ✓ prevádzka a dohľad serverov a aplikácií (okolo 16), ✓ prevádzka a údržba desktopov, notebookov a periférií, ✓ podpora a kastomizácia pri tvorbe aplikácií špecifických pre gumárenský priemysel
12. Špecifikovať cenu outsourcingového kontraktu zvlášť za: ✓ prevádzku súčasného systému, ✓ licencie nového systému, ✓ hardvér nového systému (servery, PC, sieťové komponenty), implementáciu (parametrizácia nového systému, konverzia dát, vytvorenie interface na existujúce aplikácie)
13. Poistenie prevádzkovateľa za škodu spôsobenú poskytovanými službami.

Tabuľka 2: Kritériá výberu dodávateľa v MATADOR, a.s.

Treba poznamenať, že zámer Matadoru outsourcovať IT, ktorý bol prvýkrát načrtnutý v roku 2001 súvisel s celkovou ekonomickou situáciou v podniku a stavom podnikovej informatiky. Zastaralý informačný systém Pragodata už nevyhovoval rozvojovým zámerom

majiteľov Matadoru, ktorí už vtedy premýšľali o budúcom modifikovanom smerovaní podniku. Aj analýza poradenskej firmy Deloitte odporúčala vyhnúť sa ďalším priamym investíciám do IT majetku a tiež znížiť počet IT pracovníkov, čím by znížili prevádzkové náklady spoločnosti a zvýšili jej hospodársky výnos voči majetku. S odstupom času sa dá teraz dedukovať, že majitelia už vtedy predpokladali odpredaj časti podniku, čo sa aj potvrdilo v roku 2007, keď predali gumárenskú výrobu spoločnosti Continental.

5. **Váhy kritérií pre výber dodávateľa:** odberateľ služby (Matador) nepoužil pri výbere váhové kritériá, ale tzv. systém K.O. (knockaut). Ako sa zmieňujeme na inom mieste, víťazom výberového konania na dodávku outsouringových služieb sa stala spoločnosť Compaq, ktorá bola v závere výberového konania kúpená spoločnosťou Hewlett-Packard a na Slovensku reprezentovaná pobočkou Hewlett-Packard Slovakia.

6. **Vyhodnocovanie výberové konania** Výber partnera pre outsourcing sa v Matadore uskutočnil štandardným spôsobom v Predstavenstve spoločnosti. K ponuke sa vyjadrovali aj ostatné zložky vrcholového manažmentu. Hľadali nadnárodnú, finančne silnú spoločnosť so skúsenosťami v poskytovaní služieb informačných technológií, ktorá by pôsobila ako systémový integrátor. Zároveň mala poskytovať outsourcing v celom rozsahu existujúceho informačného systému s možnosťou jeho rozšírenia. A v neposlednom rade tiež spĺňať isté limity, aby zo spolupráce plynuli obojstranné výhody. Po uskutočnení náročného medzinárodného tendra voľba padla na medzinárodnú spoločnosť Compaq, ktorú v čase výberového konania kúpila ďalšia globálna spoločnosť Hewlett-Packard, na Slovensku zastúpená svojou pobočkou. V pozadí skutočnosti, že Matador si vybral tohto outsourcingového partnera spoločnosť nebola len poskytovaná špičková technológia, ktorá je porovnateľná s konkurenciou. Bolo to aj preto, že spoločnosť HP mala dostatočný know-how, dostatok skúseností a kapacít na slovenskom trhu, aby takúto službu vedela poskytnúť v požadovanej kvalite a za dohodnuté náklady. Preukázal to aj projekt outsourcingu informačných technológií, úspešne uskutočnený v spoločnosti Kappa Štúrovo. Pri rozhodovaní tiež zaváţilo, že spoločnosť HP implementovala podnikový informačný systém SAP na operačnom systéme Windows. Na Slovensku sa to udialo po prvý raz v takom veľkom rozsahu a prínos riešenia je, samozrejme, dôležitý aj z hľadiska ceny, ktorá je zhruba o 35 % nižšia, ako pri aplikácii na iných softvérových platformách. Potvrdzuje to aj názor prezidenta spoločnosti Ing. Štefana Rosinu, PhD.: „Našou snahou bolo skutočne vybrať to najlepšie riešenie. Vždy som zastával názor, že pokiaľ ide o techniku, treba kúpiť kvalitný výrobok. Videl som už aj výrobky renomovaných firiem, ktoré neboli celkom optimálne. Musím však povedať, že značka HP bol dobrý výber.“[5]

7. **Ekonomický (finančný) dopad outsourcingu na spoločnosť:** Aj vzhľadom na pomerne dlhý časový odstup, ktorý uplynul od zavadzania a vyhodnocovania projektu outsourcingu (2002), sme vyčíslenie jednoznačných ekonomických benefitov v Matadore nezískali. Z preštudovania výročných správ spoločnosti Matador za roku 2001 až 2007 sme získali poznatok, že z krátkodobejšieho ekonomického i dlhodobejšieho strategického pohľadu je projekt outsourcingu v Matador jednoznačne preukázateľne výhodný. A to bez ohľadu na vyčíslenú priamu úsporu. Ekonomický benefit spočíval aj v tom, že za prenájom informačných technológií a ich prevádzku platil Matador prevádzkovými prostriedkami, ktoré sú nákladovou

[5] ŠUPŠÁK, J. 2004. *Matador: prenajíma si IT výhodne*. In eFOCUS 03/2004. ISSN 1336-1805

položkou a nezaťažujú ekonomiku odpisov majetku firmy. Navyše, celý prechod na nový informačný systém – transformačný projekt sa uskutočnil za plnej výrobnej prevádzky. Transformačný projekt sa nehradil z investičných prostriedkov Matadoru, ale bol rozložený do splátok dodávateľovi HP na obdobie piatich rokov, teda trvanie outsourcingového projektu. Dá sa povedať, že outsourcer HP vlastne prefinancoval celý projekt. Okrem toho, práve poskytovateľ outsourcingu poskytol svoje know-how pri implementácii informačného systému SAP, a to tak v oblasti finančného riadenia ako aj riadenia kontinuálnej aj diskrétnej výroby v Matadore.

8. **Dopad outsourcingu na stratégiu spoločnosti:** Zistili sme, že outsourcing mal jednoznačný dopad na stratégiu Matadoru. Umožnil sa ešte viac sústrediť na hlavný predmet podnikania a alokoval zdroje, ktoré sa použil na ďalší rozvoj spoločnosti. Svedči o tom aj závery vo výročnej správe z roku 2002, kde sa konštatuje, že strategickým cieľom do roku 2006 je maximalizovať hodnotu spoločnosti, diverzifikovať riziká rozvojom nových podnikateľských aktivít a zmeniť štruktúru portfólia rozvojom hlavných predmetov podnikania, outsourcingom obslužných činnosti a odpredajom neperspektívnych aktivít. Z outsourcingových aktivít sa spomína informatika, energetika, skladovanie a logistika.

9. **Dopad na procesy a organizačnú štruktúru:** Outsourcing mal nepochybne pomerne veľký vplyv na procesy v spoločnosti ako aj na organizačnú štruktúru. Vyplýva to už zo samotnej skutočnosti, že pri zavedení outsourcingu spoločnosť Hewlett-Packard prevzala bývalých zamestnancov Matadoru, ktorí predtým pôsobili na IT oddelení. Pre nich sa otvorila celkom nová šanca v kariére: po preškolení sa dostali na oveľa vyššiu úroveň, naučili sa pracovať podľa štandardov profesionálnej IT firmy a dnes ich už využívajú aj na iné projekty. Zmenila sa aj organizačná štruktúra, čo je zrejme z porovnania organizačného usporiadania pred zavedením outsourcingu a po jeho zavedení.

10. **Exit stratégia ako súčasť zmluvy** Súčasťou zmluvného vzťahu medzi dodávateľom a odberateľom bola aj možnosť jeho ukončenia. Ako sa ukázalo, ostala iba v teoretickej rovine ako potenciálna možnosť. Retrospektívne tento krok hodnotí I. Šuba pozitívne, lebo bolo dosť príležitostí od zmluvy odstúpiť, no kvalita služieb dodávateľa a spokojnosť s celkovým outsourcingom viedla Matador k opakovanému predlžovaniu zmlúv. Firme sa aj vďaka takýmto strategickým rozhodnutiam darí a expanduje. I. Šuba uzatvára polemiku o tom, či je outsourcing pre organizáciu výhodný pragmaticky: outsourcing je služba ako každá iná, a keď si ju chce výrobná firma kúpiť, musí si na ňu v prvom rade zarobiť.

Analýza outsourcingu v spoločnosti v SSE, a.s.

Formou cieleného rozhovoru s finančným riaditeľom SSE a.s. Ing. Vladimírom Valachom, ktorý stal pri zámere a realizácii outsourcingu v Stredoslovenskej energetike, sme získali základné informácie pre neskoršiu analýzy a diskusiu. Aj v tomto prípade sme hľadali odpovede na desať základných otázok, ktoré by nam ozrejmili proces obstarávania IT služby v podmienkach SSE a zároveň umožnili komparáciu a zovšeobecnenie.

1. **Zákazník sa rozhodol pre outsourcing a jeho hlavnou pohnútkou bolo:** V čase, keď sa v Stredoslovenskej energetike rozhodovali o outsourcingu (2003), bolo poskytovanie IT služby externým dodávateľom veľmi silným trendom v zahraničí, najmä v USA a v západnej Európe. Tento fakt zohral určitú motivačnú úlohu vyskúšať si outsourcing aj v slovenských podmienkach, no predovšetkým rozhodujúcu úlohu zohrala ekonomická skutočnosť. Hlavným motívom však bolo efektívnejšie fungovanie sekcie IT. Ako uvádza S. Olejníková, interná analýza v IT sekcii SSE pred zavedením outsourcingu odhalila situáciu, ktorá si vyžadovala nápravu. K najväčším problémom patrilo nehomogénne IT prostredie, ktoré predovšetkým vzniklo rozmanitosťou značiek pracovných staníc a periférnych zariadení. Situáciu zneprehľadňoval veľký počet dodávateľov či chýbajúca stratégia pri výmene zariadení. O to ťažšie sa potom v dlhodobejšom časovom horizonte plánovali náklady. IT sekcia dodávala služby interným zákazníkom bez definovanej úrovne služby (SLA), chýbala aj služba podpory (HelpDesk).[6] Stredoslovenská energetika si uvedomovala, že efektívnejšia vnútropodniková ekonomika, ktorej IT bolo súčasťou, stojí aj na týchto pilieroch:
   - znížení investičných prostriedkov vkladaných do IT technológií,
   - zabezpečení financovania IT z prevádzkových zdrojov,
   - radikálne znížiť celkové náklady na prevádzku IT systémov a zariadení, vrátane zníženia počtu zamestnancov sekcie IT
   - zvýšenie kvality samotnej poskytovanej IT služby

   Tieto ekonomické opatrenia vyhodnocujeme ako pragmatické a veľmi presne definované, ktoré hovoria o jasnej stratégií SSE.

2. **Predmet outsourcingu:** V Stredoslovenskej energetike sa rozhodli pre úplný outsourcing, vrátane prevedenia majetku na externého poskytovateľa IT služby s tým, že vyhradili oblastí, ktorých sa outsourcing bude týkať. Išlo a v súčasnosti aj ide o týchto šesť zložiek:
   - Desktop Management, teda PC a notebooky
   - Periférie: tlačiarne, kopírovacie stroje, skenery, technologické PDA
   - Networking – LAN, WAN siete
   - Wintel servre (servery na báze Intel s operačným systémom Windows Server)
   - Centrálna tlač dokumentov
   - HelpDesk

   Takýto krok hodnotíme ako strategicky správny, pretože umožňoval SSE v širšom rozsahu participovať na benefitoch z rozsahu externej služby, dosiahnuť ekonomickú úsporu rýchlejšie a cielene, v súlade so štyrmi kritériami uvedenými v prvom bode.

3. **Výber dodávateľa outsourcingu** Výberu dodávateľa IT služby predchádzal výber konzultanta, ktorý by nezávislým spôsobom analyzoval podmienky pre outsourcing vo vnútri SSE, zadefinoval ciele, stratégiu a ďalší postup. Úlohy konzultanta sa zhostila medzinárodne renomovaná spoločnosť KPMG. Vzhľadom na to, že v tom čase bola Stredoslovenská energetika stopercentným štátnym podnikom, podmienky a spôsob výberového konania boli dané zákonom o verejnom obstarávaní. Výber dodávateľa sa

[6] OLEJNÍKOVÁ, S. 2010. *Outsourcing IS/IT v podmienkach konkrétnej organizácie:* diplomová práca. Bratislava: VSEMVS, 2010. 36 s.

preto uskutočňoval formou verejnej súťaže metódou rokovacieho konania so zverejnením.

Ešte predtým vedenie spoločnosti poverilo riaditeľa útvaru IT, aby definoval predmet a rozsah outsourcingu, vykonal prieskum trhu a vypracoval analýzu návratnosti. Následne vedenie spoločnosti schválilo spôsob a podmienky pre verejné obstarávanie IT služieb formou outsourcingu.

Výber konzultanta hodnotíme ako takticky správny, v súlade so všetkými odporúčaniami. Prizvanie nezávislého odborného poradcu a konzultanta objektivizuje proces zadefinovania východiskového stavu IT v spoločnosti, vypracovanie metodiky vyhodnocovania a optimálneho nastavenia očakávaného výsledku.

4. **Kritériá výberu dodávateľa:** Kritériá, ktoré rozhodovali o postupe uchádzačov do užšieho výberu sú uvedené v nesledujúcej tabuľke:

Hlavné kritériá
• renomovaná spoločnosť, ktorá je schopná poskytnúť služby na vysokej úrovni • finančne silný a stabilný dodávateľ • skúsenosti dodávateľa s podobnými projektmi a dobré referencie
Vedľajšie kritériá: rozsah služieb
• pravidelný upgrade a opravy všetkých PC • údržba požadovaných aplikácií a softvéru • rozšírenie diaľkovej údržby na všetkých PC • inštalácia, štandardizácia a diaľková údržba sieťových tlačiarní • prevádzka veľkokapacitnej tlačiarne • upgrade sietí • funkcionalitu, ktorá by podporovala mobilitu zamestnancov • prevádzku a upgrade Wintel serverov • upgrade a prevádzka sieťových komponentov

Tabuľka 3: Kritériá výberu dodávateľa v SSE, a.s.

5. **Váhy kritérií pre výber dodávateľa:** V Stredoslovenskej energetike mali všetky kritériá (uvádzané v predchádzajúcom bode) rovnakú váhu a ich stopercentné splnenie bolo podmienkou pre postup uchádzača do užšieho výberu. Aby sa dali porovnávať ceny jednotlivých uchádzačov za porovnateľný tovar a služby, bol na odporúčanie poradcu vypracovaný kalkulačný model. Ten bol na báze jednotkových mesačných cien, čo umožňovalo porovnávať tak celkovú cenu kontraktu ako aj cenu za jednotlivé položky.

Sme toho názoru, že takýto postup možno plne akceptovať. Je na objednávateľovi služby, aby si stanovil postup, akým mu najviac vyhovuje a zohľadňuje jeho špecifické podmienky. Odborná literatúra odporúča vážené kritériá, ktoré zdôrazňujú väčší význam niektorých parametrov IT služby, avšak v prípade Stredoslovenskej energetiky všetky zvolené parametre boli pre spoločnosť rovnako dôležité. Preto aj trvala na ich bezvýhradnom splnení.

6. **Vyhodnocovanie výberové konania** Vyhodnocovanie uchádzačov, ako spĺňajú zadané kritériá, prebiehalo vcelku jednoduchým spôsobom. Pomocou tabuľkových procesorov vznikla komparatívna matica dodávateľov. Posudzovalo sa systémom

K.O., teda kto z uchádzačov na dodávku IT služby nesplnil čo i len jedno kritérium, bol zo súťaže automaticky vyradený. Do užšieho výboru postupovali iba tí, čo ich splnili bezo zvyšku - a v prípade viacerých rovnocenných ponúk rozhodovala lepšia cenová ponuka. V tomto prípade nesplnila podmienky len spoločnosť IBM Slovensko. Posledným parametrom bola už len cena, Siemens aj HP všetky kritériá splnili, takže zvíťazil ten, kto ponúkol najlepšiu cenu. V prípade SSE víťazom bola spoločnosť Hewlett-Packard.

Treba však ešte podotknúť, že zákon o verejnom obstarávaní, ktorým sa musela SSE, a.s. riadiť z pohľadu ešte stále štátneho podniku, viedol k vytvoreniu špecializovanej komisie. Po skončení súťaže nastalo schvaľovanie na úrovni predstavenstva.

Na základe týchto vyšpecifikovaných kritérií došlo k podpisu zmluvy medzi HP Slovakia a SSE a.s. a dňa 1.3. 2005 sa začala realizačná fáza projektu, ktorá trvala päť rokov.

Takýto postup hodnotíme ako profesionálny a štandardný.

7. **Ekonomický (finančný) dopad outsourcingu na spoločnosť:** Ekonomický efekt outsourcingu na podnik v porovnaní s tým, ak by si IT služby zabezpečovala SSE sama, reprezentuje nasledovná tabuľka:

Rok	**2004**	**2005**	**2008**	**2010**
	Vlastné IT	Outsourcing – fáza I. (plán)	Ousourcing – fáza I. (skutočnosť v polovici projektu)	Outsourcing – fáza II. (finálne vyhodnotenie po ukončení projektu)
Desktop Management	38 %	32 %	29 %	22 %
Periférie	18 %	15 %	14 %	12 %
Networking	2 %	3 %	2 %	2 %
Wintel server	11 %	10 %	9 %	10 %
Centrálna tlač dokumentov	11 %	10 %	10 %	10 %
HelpDesk	20 %	17 %	16 %	14 %
Spolu %	**100 %**	**87 %**	**80 %**	**70 %**

Tabuľka 4: Porovnanie nákladov na outsourcing IT (v %)[7]

Z tabuľky je zrejmé, že došlo k preukázateľným ekonomickým úsporám, ak IT služby a prevádzku začal zabezpečovať externý dodávateľ. Najvýraznejšie sa to prejavilo v manažmente desktopov, ale aj v službe technickej pomoci HeplDesk. Preto ani

[7] Interné podklady SSE, a.s., 2010, vlastné spracovanie

neprekvapuje, keď sa SSE, a.s. rozhodla koncom roka 2009 predlžiť outsourcingovú zmluvu s dodávateľom HP. Celkovo sa rozsah služieb nemenil a šesť hlavných kritérií uvedených v bode 2. takisto nie. To čo sa zmenilo, bolo implementovanie moderných technológií a postupov na doterajšie služby.

8. **Dopad outsourcingu na stratégiu spoločnosti:** Podľa dostupných informácií, ktoré sme v Stredoslovenskej energetike získali, vplyvu IT outsourcingu na stratégiu spoločnosti ako celku nebolo významný. Prenesením väčšej časti IT služby na externého dodávateľa sa dosiahla ročná úspora nákladov, avšak celková stratégia spoločnosti Stredoslovenská energetika ani sekcie IT sa nemenila.

9. **Dopad na procesy a organizačnú štruktúru:** V prípade SSE mal IT outsourcing iba sekundárny dopad na procesy a organizačnú štruktúru objednávateľa služby. Pred zavedením outsourcingu oblasť IT nemala stabilné organizačné ukotvenie, bola súčasťou úseku Stratégie. V roku 2004 sa IT stalo sekciou a prešlo do divízie Financie a služby (obr. 8). Z organizačného hľadiska nastala zmena v tom, že časť IT zamestnancov, špecialistov na IT infraštruktúru, prešla priamo do organizačných štruktúr externého dodávateľa HP ako jeho noví zamestnanci. Časť interných IT špecialistov si SSE ponechala a dnes sa zameriavajú najmä na vývoj špeciálnych aplikácií a strategického rozvoja. Práve so zmenami v organizačnej štruktúre IT sekcie, museli v Stredoslovenskej energetike zvládnuť proces „delimitácie“ časti IT odborníkov. Aj napriek počiatočnému nepochopeniu niektorých zamestnancov, ktorých sa to týkalo, proces ich začleňovania do štruktúr externého dodávateľa prebehol bez väčších problémov. Všetci neskôr pochopili, že to je vítaná zmena v ich profesionálnej kariére, keďže spoločnosť HP im umožnila ďalej odborné rásť a aj v sociálnom programe spoločnosti HP našli mnohé výhody, ktoré SSE, a.s. neposkytovalo.

10. **Exit stratégia ako súčasť zmluvy** Exit stratégia ako ukončiť zmluvný vzťah a zabezpečovať si časť IT služieb opäť vlastnými silami existovala a naďalej existuje, no v Stredoslovenskej energetike, a.s. sú s externými IT službami pred a aj po audite natoľko spokojní, že nie je racionálny dôvod sa k exit stratégii uchyľovať.

Problematika outsourcingu a výberu dodávateľa je vysoko aktuálna téma aj pre organizácie na Slovensku. Nielen tým, že dopyt po tomto type služieb globálne i regionálne rastie, ekonomická návratnosť služby je tiež preukázateľná, rovnako ako samotný zmysel jej nákupu od externého dodávateľa.

Komparácia

V samostatnej časti by sme v prvom rade jasne rozobrali spoločné črty oboch objednávateľov outsourcingu, ale aj rozdiely v jednotlivých firmách pri outsourcingu. Predlohou nám bude už spomínaných desať otázok.

1. **<u>Zákazník sa rozhodol pre outsourcing a jeho hlavnou pohnútkou bolo</u>**
   MATADOR: Cieľom bolo venovať sa hlavnému predmetu podnikania a všetky činnosti, ktoré s výrobou nesúviseli, sa vyčlenili z interných činností organizácie.
   SSE: Hlavným faktorom bol ekonomický aspekt (efektívnejšie fungovanie sekcie IT, zníženie nákladov na IT, zvýšenie kvality IT služieb), potlačenie nehomogénnosti prostredia (veľa dodávateľov, chýbajúca stratégia pri výmene zariadení) a snaha o vyskúšanie si moderných postupov uplatnených v zahraničí, teda outsourcing.

2. **Predmet outsourcingu**
   MATADOR: Servery, hardvér, siete, správa a prevádzka informačného systému, HelpDesk, implementácia modulov SAP.
   SSE: Desktop management, LAN a WAN siete, Wintel servre, centrálna tlač dokumentov, HelpDesk.
3. **Výber dodávateľa outsourcingu**
   MATADOR: Verejné publikovanie podmienok - priame oslovenie spoločností - prezentácia pre záujemcov - odovzdanie ponúk - rozhodnutie o užšom výbere - návštevy u potenciálnych dodávateľov - prezentácia ponúk - vyhodnocovanie ponúk a rozhodnutie - podpis zmluvy.
   SSE: Poverený IT riaditeľ definoval predmet a rozsah outsourcingu - prieskum trhu - schválenie podmienok pre verejné obstarávanie vedením spoločnosti - výber konzultanta (KPMG) - výber dodávateľa na základe verejnej súťaže v zmysle zákona o verejnom obstarávaní v organizáciách s majetkovou účasťou štátu.
4. **Kritériá výberu dodávateľa**
   MATADOR: Renomovaná nadnárodná IT spoločnosť, implementácia SAP, finančne silný partner, dodávateľ musí poskytnúť celé portfólio služieb a odkúpiť majetok súvisiaci s poskytovanými službami, prebratie zamestnancov dodávateľom, platnosť kontraktu na päť rokov.
   SSE: Renomovaná spoločnosť, finančne silný partner, skúsenosť dodávateľa s podobnými projektmi, pravidelný upgrade a opravy hardvéru, údržba aplikácií a sietí.
5. **Váhy kritérií pre výber dodávateľa**
   MATADOR: Boli použité tzv. K.O. (100-perc.) váhové kritériá. Vyžadovalo sa stopercentné splnenie všetkých kritérií, čo zaručilo postup uchádzača do užšieho výberu.
   SSE: Všetky stanovené kritériá mali rovnakú váhu a ich stopercentné splnenie zaručilo postup uchádzača do užšieho výberu. Na podnet konzultanta bol vypracovaný kalkulačný model na báze jednotkových mesačných cien, čo umožnilo porovnať celkovú cenu kontraktu ako aj cenu za položky.
6. **Vyhodnocovanie výberového konania**
   MATADOR: Predstavenstvo a vrcholový manažment po vzájomných diskusiách uskutočnili výber partnera.
   SSE: Na základe tabuľkového procesora vznikla komparatívna matica dodávateľov. Posudzovanie systému K.O., čiže nesplnenie hoci len jedného kritéria znamenalo vyradenie, predchádzalo užšiemu výberu. Potom nasledovalo už len porovnávanie cenovej ponuky špecializovanou komisiou. Po skončení súťaže nastalo schvaľovanie na úrovni predstavenstva.
7. **Ekonomický (finančný) dopad outsourcingu na spoločnosť**
   MATADOR: Vyčíslenie ekonomických benefitov, vzhľadom na značný časový posun od zavedenia outsourcingu ako aj vzhľadom na transformáciu spoločnosti (odpredaj zahraničnej spoločnosti Continental) nebolo možné získať. Napriek tomu je z výročných správ jasné, že outsourcing bol jednoznačne výhodný. Prevádzku a prenájom IT financoval MATADOR prevádzkovými prostriedkami.
   SSE: Celková úspora nákladov v podobe piatich rokov predstavuje 20-30%.
8. **Dopad outsourcingu na stratégiu spoločnosti**
   MATADOR: Väčšie sústredenie sa na core business, maximalizovanie hodnoty spoločnosti, diverzifikácia rizika, rozvoj nových podnikateľských aktivít, odpredaj neperspektívnych aktivít, zmena štruktúry portfólia.
   SSE: Celková stratégia spoločnosti ani sekcie IT sa nemenila.
9. **Dopad na procesy a organizačnú štruktúru**

MATADOR: Dodávateľ prevzal zamestnancov v IT sekcii a došlo aj k iným zmenám v organizačnej štruktúre (viď obrázok č. 4)
SSE: IT nemalo stabilné organizačné ukotvenie a prešlo do divízie Financie a služby. Časť zamestnancov prešla pod dodávateľa a časť ostala v SSE kde sa doteraz venujú na vývoj špeciálnych aplikácií.

10. **Exit stratégia ako súčasť zmluvy**
MATADOR: Súčasťou zmluvného vzťahu bola aj exit stratégia, no ostala len v rovine teórií, nakoľko sa k nej MATADOR nemusel nikdy uchýliť.
SSE: Takisto aj tu bola súčasťou zmluvy exit stratégia, a Západoslovenská energetika tak ako aj MATADOR nemajú dôvod k zmene dodávateľa, nakoľko sú nanajvýš spokojní so službami Hewlett Packard.

Komparáciou dvoch úspešných slovenských podnikov sme dospeli k záveru, že outsourcing je optimálnou metódou zefektívňovania podnikových činnosti s podporou IT a v oboch prípadoch priniesol ekonomický efekt. Vo všetkých ukazovateľoch sme u oboch zadávateľov našli zhodu: od uvažovania o outsourcingu, cez výber až po samotnú realizáciu.

Napriek odporúčaniu zahraničných autorov uplatňovať diferencované váhové kritériá pri výbere outsourcingového dodávateľa, naše nadobudnuté poznatky z praxe hovoria, že obstarávatelia volia cestu stopercentných kriteriálnych parametrov. T.z., že odberateľ si stanovil jasné kritériá, ktoré vyžadoval od dodávateľa, aby ich stopercentne splnil – ak chcel postúpiť do užšieho výberu. V ďalšom záverečnom kole bol víťazom ten, kto ponúkol nižšiu cenu.

ZÁVER

Problematika outsourcingu je v centre pozornosti tak teoretikov, ako aj v zornom poli praktikov – manažérov. Termín outsourcing dnes neskloňujú len veľké nadnárodné spoločnosti, ale aj stredné a menšie firmy. Outsourcovať znamená nakupovať služby od dodávateľa, väčšinou externého, za presne definovaných zmluvných podmienok, ktoré garantujú odberateľovi kvalitu a stabilitu dodávky určitej služby, pravidelný servis a implementáciu najnovšej technológie. Vďaka tomu sa totiž môže odberateľ služby sústrediť na svoj hlavný predmet podnikania a nie je nútený vlastnými silami budovať a rozvíjať preňho menej podstatné oblasti, ako sú informačné technológie, controling, správa budov a podobne.

Je outsourcing viac marketingový slogan než cesta, ako posilniť svoju konkurencieschopnosť na trhu a orientáciu na hlavný predmet podnikania? Je jeho prínos merateľný? Tieto otázky sú často diskutované tak v teoretických kruhoch, ale najmä v praxi. Z preštudovanej odbornej literatúry ako aj z množstva už existujúcich praktických príkladov zo zahraničia, ale i zo Slovenska, môžeme konštatovať, že outsourcing je vhodnou, overenou a akceptovateľnou alternatívou ako efektívnejšie podnikať – vyrábať a ponúkať služby. Aj keď otvorene treba konštatovať, že outsourcing si iba prebíja cestu do podnikovej praxe a v súčasnej fáze nie je ešte masovo akceptovanou alternatívou. V našich podmienkach je vo firmách bohužiaľ stále ešte dominantný pocit nedôvery a presvedčenia, že sám si urobím všetko najlepšie. Konkurenčný boj je však stále tvrdší, a preto nutnosť orientácie na hlavný predmet podnikania, zníženia nákladov a špičková kvalita poskytovaných služieb, skôr či neskôr donútia väčšinu organizácii tieto služby vo väčšej či menšej miere využívať. V mnohých oblastiach podnikania sa dilema "outsourcovať, či neoutsourcovať?" transformuje na otázka "byť, či nebyť, prežiť či neprežiť na trhu...“

RIADENIE ĽUDSKÉHO KAPITÁLU: NOVÉ TRENDY ROZVOJA MANAŽÉRA GENERÁCIE Z

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT: NEW TRENDS IN MANAGERIAL DEVELOPMENT OF THE Z GENERATION

Natália Tarišková

Kľúčové slová: *ľudský kapitál, ekonomická hodnota ľudského kapitálu, proces rekonciliácie, kvantitatívne ukazovatele riadenia ľudských zdrojov, kvalitatívne ukazovatele riadenia ľudských zdrojov, generácia Z, výkaz riadenia ľudského kapitálu, výkaz riadenia ľudských zdrojov, prieskum spokojnosti.*

Key words: *Human Capital, Economic Value of Human Capital, Process of Reconciliation, Quantitative Measurement in Human Resources Managment, Qualitative Measurement in Human Resources Managment, Z Generation, Human Capital Scorecard, Human Resources Scorecard, Satisfaction Survey.*

Abstract
Ability to evaluate human capital economic value added to raise the value of the company is the up to date topic included in the Human Resources Manager's agenda. Reconciliation is the possible way of thinking how to analyse the Human Capital Management. The process of reconciliation helps to explain the balanced approach how to measure quantitative and qualitative indicators of the company effectiveness. This approach helps the managers evaluate, compare and explain the influence of the strategic decisions to the performance management and satisfaction of the employees.

JEL Classification: *J24*

Úvod – cieľ

Schopnosť ohodnocovať ekonomický prínos ľudského kapitálu k rastu hodnoty podniku je aktuálnou témou agendy nielen personálnych manažérov. **Rekonciliácia** je jednou z ciest analýzy ľudského kapitálu. Rekonciliácia je schopnosť manažéra pracovať s protichodnými polaritami (názormi, postojmi, hodnotami) s cieľom zaujať objektívny a komplexný pohľad na riešenie problémov v oblasti riadenia ľudských zdrojov (Ďurigová, 2004: 32). Proces rekonciliácie prispieva k interpretácií vyváženého pohľadu kvantitatívnych a kvalitatívnych ukazovateľov výkonnosti podniku, ktorým manažér vo svojej práci zvažuje, porovnáva, hodnotí a vysvetľuje vplyv strategických rozhodnutí na výkon a správanie zamestnancov podniku. Rekonciliácia sa tak stáva

dominantou manažérskych schopností dlhodobo a efektívne riadiť ľudské zdroje a rozvíjať intelektuálny kapitál v podniku.

Hlavným cieľom vedeckej state je **oboznámiť a informovať o koncepčných výsledkoch pilotného projektu strategického riadenia ľudského kapitálu za účelom zostavenia výkazu výkonnosti riadenia ľudských zdrojov** vo vybraných podnikoch. Čiastkovým cieľom je zhodnotiť analytické a interpretačné schopností študentov voliteľného predmetu Balanced Scorecard v riadení ľudských zdrojov. Dôležitou súčasťou vedeckej state sa zároveň stáva aj návrh riešení a opatrení v oblasti rozvoja budúcich (personálnych) manažérov v horizonte aktuálnych potrieb trhu práce.

Objektom skúmania sú podniky v Slovenskej republike, ktoré sa stali informačnými zdrojmi dát pre účely seminárnych prác študentov voliteľného predmetu Balanced Scorecard v riadení ľudských zdrojov.

Predmetom skúmania sú kvantitatívne a kvalitatívne dáta týkajúce sa strategického riadenia ľudského kapitálu v uvedených podnikoch. Výsledkami skúmania sú informácie spracované do podoby výkazu výkonnosti ľudského kapitálu, popis premenných a ukazovateľov a celkové analytické a interpretačné zhodnotenie riadenia vybraného podniku v personálnej oblasti.

Výsledkom vedeckej state je interpretácia vedomostnej úrovne a schopností generácie Z, ktorá sa aktuálne pripravuje na súčasný trh práce v kontexte trendov a potrieb strategického riadenia ľudského kapitálu v podniku.

Teoretické východiská projektu

V oblasti stanovenia hodnoty ľudského kapitálu existuje metóda **merania návratnosti do ľudského kapitálu (Human Capital Return On Investment – HC ROI)**, ktorá pracuje na princípe „riadenia polarít“. Polarity predstavujú **kvantitatívne ukazovatele výkonnosti riadenia procesov ľudských zdrojov** (nábor a výber, odmeňovanie, vzdelávanie, rozvoj a stabilizácia zamestnancov) a **kvalitatívne výsledky celkovej spokojnosti zamestnancov** (komunikácia, informovanosť, nástroje internej komunikácie, vzťahy na pracovisku, organizácia práce, motivácia, osobný rozvoj, finančné ohodnotenie, pracovné podmienky, priority, zamestnanecké výhody, podniková kultúra, postoj k zmene, hodnotová orientácia).

Predkladaná vedecká stať obsahuje dve kľúčové východiská: na jednej strane **absenciu riadenia** vzájomnych **vzťahov medzi finančným a ľudským kapitálom vo väzbe na efektívne riadenie podniku**, keďže reprezentujú dva kľúčové teoretické determinanty zvyšovania konkurencieschopnosti podniku.

Na druhej strane inštitucionalizáciu potrieb, očakávaní, poznatkov a vzťahov riadenia ľudských zdrojov prameniace z praxe a využiteľné pre prax v podobe **schopnosti zostaviť** hodnoverný, transparetný a použiteľný **výkaz výkonnosti riadenia ľudského kapitálu poslucháčmi** personálneho manažmentu ako **manažérov nastupujúcej generácie Z**.

Prvým dôvodom definovania uvedených východísk je fakt, že skúmané podniky vedeli odpovedať na otázku ako produktívni sú ich zamestnanci. Menej často už vedeli respondenti odpovedať na otázku spokojnosti zamestnancov. Ak sa aj prieskumy spokojnosti v podniku realizujú, **neexistuje priama a spätná väzba medzi vývojom spokojnosti zamestnancov a vývojom finančných výsledkov podniku najmä z pohľadu realizácie strategických rozhodnutí v procesoch riadenia ľudských zdrojov**.

Druhým dôvodom výberu uvedených východísk je aj fakt, že okrem komerčných tréningov a vzdelávania poskytovaných poradenskými a konzultačnými spoločnosťami **neexistuje** medzinárodne uznávaná a certifikovaná platforma rozvoja personálnych manažérov v uvedenej oblasti, nehovoriac o **povinnosti podnikov zostavovať štandardizovaný výkaz efektívneho riadenia procesov riadenia ľudských zdrojov a efektívneho riadenia ľudského kapitálu,** tak ako je to povinnou výbavou finančno-ekonomickej analýzy. V súvislosti so stále väčšou pozornosťou, ktorá sa upiera na podniky s hodnotami spoločensky zodpovedných subjektov, sa otázka vykazovania efektívneho riadenia ľudského kapitálu postupne dostane do rétoriky a následne aj reportingu manažérskej praxe (nielen personálnych manažérov).

Terminologické ukotvenie v praxi

Strategické riadenie ľudského kapitálu metódou **Návratnosti investícií do ľudského kapitálu (Human Capital Return On Investment - HC ROI)** využíva aj tie analýzy ľudských zdrojov (ľudskej práce ako výrobného činiteľa), ktoré sú v kompetencii finančných útvarov. Ukazovateľ HC ROI je finančne vyjadrený zisk tvorený rozdielom medzi výnosmi a „nemzdovými“ nákladmi (rozdiel celkových nákladov a osobných nákladov) a výsledok je delený osobnými nákladmi (Tarišková, 2012: 19).

HC ROI = (výnosy – nemzdové náklady) ÷ osobné náklady

Interpretácia ukazovateľa je finančným vyjadrením návratnosti z jedného investovaného eura do zamestnanca.

Jedným z predpokladov efektívneho merania návratnosti investícií do ľudského kapitálu je plne využiť potenciál finančných analýz na interpretáciu výsledkov práce útvarov riadenia ľudských zdrojov vo väzbe na výsledky prieskumu spokojnosti zamestnancov (kvantitatívno-kvalitatívne analýzy).

Zdrojom analýzy ľudského kapitálu (Human Capital Scorecard) sú dva kľúčové výkazy – výkaz riadenia ľudských zdrojov (Human Resources Scorecard) a prieskum spokojnosti (Satisfaction Survery).

Výkaz výkonnosti riadenia ľudských zdrojov (Human Resources Scorecard) je zdrojom kvantitatívnych ukazovateľov. Pre účely pilotného projektu sme zostavili dvadsať kľúčových ukazovateľov v troch kategóriach. Voľba ukazovateľov výkonnosti riadenia ľudských zdrojov je determinovaná rolou a prioritami útvaru riadenia ľudských zdrojov, avšak v našom prípade sme zvolili jednotnú štruktúru pre všetky subjekty prieskumu.

Prieskum spokojnosti zamestnancov (Satisfaction Survey) je zdrojom kvalitatívnych ukazovateľov. Doplnkové informácie okrem cyklických prieskumov spokojnosti dopĺňajú aj vstupné a výstupné rozhovory, spokojnosť zákazníkov, akcionárov, majiteľov, investorov a v neposlednom rade je zdrojom dát aj hodnotenie výkonu zamestnancov, kompetenčné centrá, 360 stupňová spätná väzba a pod.

Generácia Z uvádza vo svojich životopisoch dátum narodenia po roku 1990 (do roku 2005) a je naučená robiť viacero vecí naraz. Popri práci na počítači pozerať televíziu, počúvať iPod, chatovať či esemeskovať. Neoddeľuje striktne virtuálnu skúsenosť od reálnej. Najstarší predstavitelia generácie Z práve nastupujú do svojich prvých zamestnaní a svoj štýl práce si prinášajú aj na pracoviská. Chcú tam robiť to, čo v súkromí – využívať sociálne siete a surfovať po webe. Aj v práci chcú mať zábavu.

Charakteristika pilotného projektu Strategické riadenie ľudského kapitálu

Pilotný projekt sa realizoval v rámci akreditovaného voliteľného predmetu Balanced Scorecard v riadení ľudských zdrojov s viac ako tridsiatimi študentami druhého semestra inžinierskeho štúdia špecializácie Personálny manažment Fakulty podnikového manažmentu v Bratislave, a to **v priebehu akademického roku 2011/12**.

Metódy a postup prác

Prvou metódou projektu bol **rozhovor (interview)**, ktorý sa uskutočňoval osobnými stretnutiami so špecialistami riadenia ľudských zdrojov, personálnymi riaditeľmi, finančnými špecialistami alebo v najlepšom prípade priamo s vlastníkmi resp. generálnymi riaditeľmi podnikov a spoločností malej a strednej veľkosti. V ojedinelých prípadoch sa zber dát uskutočnil emailovou komunikáciou z dôvodu zaneprázdnenosti kontaktovaných osôb, avšak to nič neubralo na kvalite dát, keďže respondenti vnímali pridanú hodnotu našich študentov v podobe analýzy a interpretácie výsledkov do výkazu výkonnosti riadenia ľudského kapitálu (Human Capital Scorecard).

Predmetom rozhovorov bolo získanie dát o efektívnosti riadenia ľudských zdrojov v štruktúre dvadsiatich ukazovateľov rozdelených do troch kategórií: ukazovatele výkonnosti podniku, ukazovatele správania sa zamestnancov a ukazovatele organizačnej štruktúry (Tarišková, 2012: 39).

Druhou metódou prieskumu bol **dotazník,** ktorým sa zisťovala rola útvaru riadenia ľudských zdrojov (Ulrich, 2009: 68).

Diagnostika riadenia ľudských zdrojov v jednotlivých podnikoch a spoločnostiach sa realizovala postupne od zisťovania existencie strategickej mapy, podoby stratégie riadenia ľudských zdrojov ako kľúčového dokumentu merania výkonnosti, identifikácie priorít strategického riadenia ľudského kapitálu a role útvaru riadenia ľudských zdrojov až po charakteristiku procesov riadenia ľudských zdrojov a úrovne spokojnosti zamestnancov. V ideálnom prípade sa diagnostiku podarilo zostaviť v priebehu troch po sebe nasledujúcich finančných rokoch.

Analýza riadenia ľudských zdrojov sa realizovala metódou **Návratnosti investícií do ľudského kapitálu (Human Capital Return On Investment)** a **Balanced Scorecard (Human Capital Scorecard),** ktorá sa od klasickej metódy Kaplana a Nortona odlišuje v tom, že je príbehom strategického riadenia podniku ako interpretácie vývoja výkonnosti riadenia ľudských zdrojov vo väzbe na spokojnosť zamestnancov, identifikáciu najvplyvnejších činiteľov a kvantifikáciu ich vplyvu na podnikovú výkonnosť.

Výsledky projektu

Projektu sa zúčastnilo 35 spoločností z desiatich odvetví (informačné technológie, telekomunikácie, poradenské spoločnosti, vydavateľstvá, výrobné podniky, obchodné spoločnosti, služby zdravotnej starostlivosti, logistické služby, banky a ostatné).

Všetkým študentom sa podarilo získať kľúčové informácie ohľadne výkonnosti podniku alebo spoločnosti. Obsah získaných informácií v uvedenej kategórii sa týkal výnosov, celkových nákladov, zisku pred zdanením, osobných nákladov, mzdových nákladov a počtu zamestnancov. To potvrdzuje predpoklad, že finančné riadenie vo väčšine podnikov je procesne zvládnuté a informácie sú k dispozícii takmer okamžite (aj vďaka MIS).

Dostupnosť absolútnych ukazovateľov výkonnosti bola stopercentná. Relatívne ukazovatele výkonnosti podniku, teda vzťah dvoch absolútnych ukazovateľov, je priestorom pre zostavenie výkazu riadenia ľudských zdrojov. V tom preukázali študenti veľmi dobrú schopnosť, keďže už absolvovali finančno-ekonomickú analýzu. V medziročnom porovnávaní bolo zaujímavé sledovať vývoj relatívnych ukazovateľov v podobe odchýlok vrátane vývoja sumárneho ukazovateľa HC ROI.

Dostupnosť ukazovateľov správania sa zamestnancov bola veľmi variabilná a nie je možné dospieť ku všeobecným záverov. Ukazovatele druhej kategórie výkonových ukazovateľov sledovali náklady štyroch procesov riadenia ľudských zdrojov: nábor a výber, odmeňovanie, vzdelávanie, rozvoj a stabilizácia zamestnancov (miera externého alebo interného náboru, náklady na nábor a výber, doba prijatia pracovnej ponuky, doba nástupu do zamestnania, akceptačný pomer, miera povýšení, priemerné náklady na vzdelávanie, miera absencie, koeficient fluktuácie a pod.). Evidentné je však to, že existuje veľký rozdiel medzi dostupnosťou ukazovateľov (relatívne vysoká, aj keď sa ukazovatele priamo nesledujú, dá sa k nim dopracovať) a schopnosťou špecialistov na riadenie ľudských zdrojov využiť históriu vývoja ukazovateľov v prospech objasnenia „života za scénou čísiel“ aj za pomoci vývoja indexov spokojnosti (veľmi nízka).

Dostupnosť ukazovateľov štruktúry, ktoré analyzujú usporiadanie, organizovanie a riadenie všetkých zamestnancov v podniku ako aj v jednotlivých útvaroch, a to z pohľadu priamych aj nepriamych nákladov vrátane outsourcingových činností riadenia ľudských zdrojov bola najslabším článok získavania dát pre analýzu ľudského kapitálu.

Avšak tým, že neboli k dispozícii výsledky medziročných alebo pravidelných prieskumov spokojnosti zamestnancov, čo bol problém vo všetkých subjektoch prieskumu, nebolo možné identifikovať príčiny vývoja/zmien relatívnych ukazovateľov výkonnosti, ukazovateľov správania sa zamestnancov ako aj organizačnej štruktúry, a teda konkrétne identifikovať úspešnosť resp. neúspešnosť opatrení v procesoch riadenia ľudských zdrojov.

Diskusia

Význam pilotného projektu strategického riadenia ľudského kapitálu spočíval v identifikovaní východiskovej situácie pre analýzu ľudského kapitálu, a to predovšetkým v prístupnosti dát o výkonnosti procesov riadenia ľudských zdrojov a kvantifikácii ukazovateľa HC ROI. Ukázalo sa, že zúčastnené subjekty veľmi pozitívne vnímali spracovanie výstupov napriek počiatočným rozpakom vyplývajúcim z požiadavky duálnej kombinácie vstupných dát – finančných i personálnych. V niekoľkých prípadoch sa poslucháčom podarilo dosiahnuť maximum z investovaného úsilia, a to v podobe požiadavky zúčastnených subjektov, aby im spätne interpretovali závery seminárnej práce spoločnou prezentáciou.

Vzhľadom na fakt úplnej absencie strategickej mapy v podnikoch, existencie stratégie riadenia ľudských zdrojov v písomnej podobe len v desiatich percentách spoločností a minimálneho finančného vyjadrenia strategických cieľov personálnych procesov, vo väčšine podnikov a spoločností nebolo možné v plnom rozsahu analyzovať súlad strategického smerovania a medziročný vývoj kvantitatívnych a kvalitatívnych ukazovateľov. Ďalším determinantom uvedenej situácie bol aj fakt, že prieskumy spokojnosti zamestnancov sa nerealizujú každoročne. Dôvodom môže byť neschopnosť manažérov vidieť perspektívy rozvoja ľudského potenciálu v kvalitatívnej (spokojnosť) a hodnotovej orientácii zamestnancov pod tlakom optimalizácie nákladovej štruktúry podniku.

Pozitívom získavania schopnosti rekonciliácie myslenia nastupujúcich manažérov generácie Z je pohľad na riadenie ľudských zdrojov z hľadiska **kalkulácie prínosov získavania a stabilizácie vysokovýkonných zamestnancov** (High Potentials). V každodennej praxi to znamená vyhodnocovať návratnosť investícií do ľudského kapitálu z pohľadu medziročného vývoja nákladov kľúčových procesov riadenia ľudských zdrojov vo väzbe na proces riadenia výkonu. Vyhodnocovaním účinnosti nástrojov, metód a zdrojov náboru, výberu, odmeňovania, rozvoja, vzdelávania a stabilizácie zamestnancov a meraním výkonu zamestnancov s najvyššou pridanou hodnotou (najspokojnejších a najvýkonnejších) získavame obraz najúčinnejších opatrení riadenia ľudských zdrojov.

Tlak na obhájenie zmysluplnosti strategického riadenia ľudského kapitálu bude čoraz silnejší. V podmienkach vysokej absencie sledovania kvalitatívnych ukazovateľov výkonnosti bude náročné presadiť akékoľvek nové opatrenia a metódy rozvoja intelektuálneho kapitálu.

Zmapovaním východiskovej situácie v strategickom riadení ľudských zdrojov na Slovensku cestou semestrálnych prác študentov voliteľného

predmetu Balanced Scorecard v riadení ľudských zdrojov vzniká zaujímavý priestor na realizáciu medzinárodného projektu so zameraním na analýzu dostupnosti dát a interpretáciu „štandardizovaného reportingu“ úspešného riadenia ľudského kapitálu (Human Capital Scorecard).

Prvou lastovičkou (mimo komerčnej sféry) sa stáva iniciatíva Spoločnosti pre riadenie ľudských zdrojov (The Society for Human Resource Management) v USA, ktorá v súčasnosti spracováva „odvetvové štandardy“ ako medzinárodne uznávanom a podnikom pomáhajúcom nástroji ohodnocovania ľudského kapitálu.

Záver

Predkladaná vedecká stať **prezentuje** a **sumarizuje** prvé **výsledky koncepcie tvorivosti a samostatnosti,** ktorú uplatňujeme **vo výchove a vzdelávaní študentov špecializácie personálneho manažmentu v rámci voliteľného predmetu Balanced Scorecard v RĽZ** ako nastupujúcej generácie Z do manažérskej praxe.

Funkciou predkladanej vedeckej state je zároveň **inicializácia myslenia** a konania v nových dimenziách pre tých, ktorí majú chuť rozvíjať seba a iných.

V neposlednom rade predkladané výsledky plnia funkciu aj **zhrnujúcu**, keďže vyžadujú osvojenie si nových poznatkov v oblasti interpretácie podnikovej výkonnosti a zároveň aj funkciu **systémovú**, keďže vyžadujú štrukturovanie poznatkov v oblasti strategického riadenia a rozvoja ľudských zdrojov do zostavy faktografického výkazu výkonnosti ľudského kapitálu. Ľudský kapitál, ktorý má v sebe potenciál pripravený obohatiť podnikovú prax o proces rekonciliácie v oblasti ohodnocovania výkonnosti podniku „vybalansovaným“ a panoramatickým uhlom pohľadu na riadenie ľudských zdrojov môže predstavovať najvyššiu nákladovú položku podniku. Avšak na druhej strane správnym **vedením** ľudí poskytuje najvyšší prínos a potenciál rozvoja pre podnik aj z pohľadu efektívneho riadenia finančného kapitálu.

Vedenie ľudí sa definuje ako **štvrtá funkcia manažmentu** (plánovanie, organizovanie, potreba ľudských zdrojov, **vedenie** a kontrola). A práve v tom pramení dôležitá úloha aj nás pedagógov ako potenciálneho zdroja rozvoja manažérskych schopností – pripraviť, viesť a inšpirovať poslucháčov a absolventov vysokoškolských štúdiu pre prax tak, aby zvládali flexibilne reagovať na aktuálne potreby trhu práce tam, kde absentuje sebareflexia a prirodzený spôsob rozvoja ľudského kapitálu z dôvodu tlaku na riadenie ľudí ako nákladovej položky účtovných závierok a nie potenciálnej investície podniku prinášajúcej zisk v dlhodobom horizonte.

„Keď som pôsobil vo funkcii rektora univerzity, zistil som, že pedagógovia na univerzite sú väčšinou nielen veľmi vzdelaní, ale aj silní individualisti. A je to práva ten typ zdravého individualizmus, vďaka ktorému je celé univerzitné prostredie pre vodcovskú osobnosť tak atraktívne a podnetné...najnáročnejšou úlohou vedenia a vodcovských osobností v dvadsiatom prvom storočí bude rozvoj ľudského kapitálu a jeho intelektuálnej kapacity...mať jasne definovaný zmysel vlastného konania...už dlhé roky tvrdím, že viesť znamená robiť správne veci, kým riadiť znamená iba robiť veci správne.“ (Warren Bennis, 1998).

LITERATÚRA

ARMSTRONG, M. 2009. *Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practice.* London: Koganpage, 2009, 11th ed. 1062 p. ISBN 978-0-7494-5242-1.

BEATTY, R.W. – HUSELID, M.A. – SCHNEIER, C.E. 2003. The New HR Metrics: Scoring on the Business Scorecard. In. *Organizational Dynamics*, vol. 32, no. 107. [online]. 2003. [cit. 2012-06-06]. Dostupné na internete: http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/2003.pdf>.

BECKER, B.E. – HUSELID, M. – ULRICH, D. 2001. *THE HR SCORECARD: Linking PEOPLE, STRATEGY, and PERFORMANCE.* Boston: Harvard Business School Press, 2001. 235 s. ISBN 1-57851-136-4.

DRUCKER, F.P. 2000. *Výzvy manažmentu pre 21. storočie*. Praha: Management Press, 2000. 188 s. ISBN 80-7261-021-X.

ĎURIGOVÁ, N. 2004. *Medzikultúrna komunikácia: Aktuálne problémy a možnosti riešenia*. Bratislava: Peter Mačura – PEEM, 2004. 154 s. ISBN 80-89197-18-3.

FITZ-ENZ, J. 2000. *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*. NY: AMACOM, 2000. 298 s. ISBN 0-8144-0574-6.

GIBSON, R. 1998. Nový obraz budoucnosti. Praha: Management Press, 1998. 261 s. ISBN 80-85943-80-8.

HALL, B.W. 2008. *THE NEW HUMAN CAPITAL STRATEGY: Improving the Value of Your Most Important Investment – Year After Year.* NY: AMACOM, 2008. 242 s. ISBN 978-0-8144-2003-4.

HOLBECHE, L. 2001. *Aligning Human Resources and Business Strategy*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2001. 461 s. ISBN 0-7506-5362-0.

HUSELID, M.A. – BARNES, J.E. 2003. *Human Capital Measurement Systems As a Source of Competitive Advantage.* [online]. 2003. [cit. 2012-06-06]. Dostupné na internete: < http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/2003_Huselid_Barnes_HRMR.pdf>.

HUSELID, M.A. – BECKER, B.E. 2003. *Value Creation Through Strategy Implementation: The "Black-Box" in SHRM Theory.* [online]. 2003. [cit. 2012-06-06]. Dostupné na internete: <http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/2003_Black_Box_in_SHRM.pdf>.
HUSELID, M.A., & BECKER, B.E. 2011. Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management. In. *Journal of Management*, vol. 37, no. 2, s. 421-428. [online]. 2011. [cit. 2012-06-06]. Dostupné na internete: <http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/2011_Huselid_Becker_JOM.pdf>.
KAMP, D. 2000. Manažér 21. století. Praha: Grada, 2000. 216 s. ISBN 80-247-0005-0.
MAISTER, D. 2001. *Practice what you preach: What Managers Must Do to Create a High-Achievement Culture*. London: Simon and Schuster, 2001. 250 s. ISBN 0-7432-3133-3.
NIVEN P. R. 2002. *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. NY: John Wiley and Sons, 2002. 334 s. ISBN 0-471-07872-7.
ROSINSKI, P. 2009. *Koučování v multikulturním prostředí*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-195-9.
RUSSELL, J.L. 2004. *Building and Using the HR Scorecard/Dashboard: Assessing and Reporting HR's Impact on Your Company's Bottom Line*. [online]. 2004. [cit. 2012-01-12]. Dostupné na internete: <http://www.russellconsultinginc.com/docs/pdf/hr%20scorecard.pdf>.
TARIŠKOVÁ, N. 2011. Ľudský kapitál – najdôležitejší kapitál. In *Ekonomika, financie a manažment podniku: Medzinárodná vedecká konferencia Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave* [CD ROM]. Bratislava: FPM EU, 2011. ISBN 978-80-225-3253-2.
TARIŠKOVÁ, N. 2012. *Balanced Scorecard v riadení ľudských zdrojov.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 74 strán. ISBN 978-80-225-3477-2.
ULRICH, D. 1997. *Human Resources Champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press, 1997. 283 s. ISBN 0-87584-719-6.
ULRICH, D. – BROCKBANK, W. 2005. *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press, 2005. 316 s. ISBN 1-59139-707-3.
ZALAI, K. et al. 2010. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 7. vydanie. Bratislava: Sprint dva, 2010. 446 s. ISBN 978-80-89393-15-2.
ZELINA, M. 1996. *Stratégie a metódy rozvoja osobnosti.* 2. vydanie. Bratislava: IRIS, 1996. 234 s. ISBN 80-967013-4-7.

O AUTORKE

Ing. Natália Tarišková, PhD. pôsobí na Ekonomickej univerzite v Bratislave na Fakulte podnikového manažmentu - Katedra manažmentu. Vyučuje odborné predmety v oblasti riadenia ľudských zdrojov a je gestorkou predmetov Balanced Scorecard v riadení ľudských zdrojov a Riadenie zmien (v angličtine). Vyštudovala Obchodnú fakultu na Ekonomickej univerzite v Bratislave (Ing.) a Filozofickú fakultu Univerzity Komenského v Bratislave (PhD.). Už počas vysokoškolských štúdií pôsobila ako konzultantka v Americkej agentúre pre medzinárodný rozvoj v Bratislave (USAID). V rokoch 1997-2011 pôsobila v nadnárodných korporáciách ako odborná konzultantka (Delloite Praha a Bratislava, PricewaterhouseCoopers Bratislava, Innovative Management Partner Bratislava).

Autorka vystupuje na domácich i medzinárodných vedeckých a odborných fórach a publikuje doma i v zahraničí odborné a vedecké články a monografie.

Kontakt:
Ing. Natália Tarišková, PhD.
Odborný asistent
Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave
Dolnozemská cesta 1, 852 35 Bratislava 5, Slovenská republika
natalia.tariskova@euba.sk

CONTROLLING – NÁSTROJ RIADENIA ZDROJOV
CONTROLLING – RESOURCE MANAGEMENT TOOL

Miroslav Tóth

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Controlling, public resources, state budget, public finance, taxes

JEL Klasifikácia
M10, M20, H20, H50, H60

ABSTRAKT
Controlling is a management tool that has broad application. It is so useful in the business sector as well as in the public sphere. The public sphere is used to manage and control budgets. It is designed to monitor the effectiveness of the use of public resources and public finance. It is focused on the future, analysis of the current status and continuous comparison of actual and desired goal of implementation.

ÚVOD

Controlling je manažérsky nástroj, ktorý má široké uplatnenie. Je využiteľný tak v podnikovej sfére, ako aj vo sfére verejnej. Vo sfére verejnej slúži na riadenie a kontrolu rozpočtov. Je zameraný na sledovanie efektívnosti využívania verejných zdrojov a hospodárenia s verejnými financiami. Je zameraný na budúcnosť, analýzu aktuálneho stavu a sústavné porovnávanie vytýčeného cieľa a skutočného plnenia cieľov. Tento príspevok sa venuje controllingu ako nástroju, ktorý je veľmi efektívne použiteľný pre riadenie verejných zdrojov. V príspevku definujeme pojmy controlling, verejné zdroje, verejné financie, štátny rozpočet ako východisko pre skúmanie využitia controllingu. Cieľom je v budúcnosti navrhnúť také použitie controllingu, ktoré umožní podnikom, ktoré sú financované z verejných zdrojov, využívať tento nástroj pre ich efektívne a hospodárne riadenie.

VYUŽITIE CONTROLLINGU AKO NÁSTROJA RIADENIA VEREJNÝCH ZDROJOV

Samotné definovanie pojmu controlling, resp. charakterizovanie jeho podstaty je z dôvodu sústavného vývoja tohto manažérskeho nástroja pomerne ťažké. Controlling sa neustále vyvíja, zasahuje do nových oblastí hospodárskeho aj spoločenského života.

Controlling môžeme charakterizovať ako súhrn pravidiel, prípadne ako podsystém systému riadenia, ktorý napomáha k dosiahnutiu podnikových cieľov, má schopnosť včas predvídať a varuje pre nežiaducim vývojom a podniká kroky na jeho elimináciu. Controlling poskytuje informácie pre riešenie plánovacích, rozhodovacích, implementačných a kontrolných úloh. Nie je totožný s pojmom kontrola alebo riadenie, nakoľko jeho úlohou nie je len hodnotiť udalosti, ktoré sa stali – t.j. minulosť, ale jeho hlavnou úlohou je predvídať

[*] doc. Ing. Miroslav Tóth, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska. Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava. email: miroslav. toth @euba.sk

budúcnosť, určovať smer, ktorý je najvhodnejší na dosiahnutie cieľa podniku. Controlling je systém dôsledného, prísneho a rozsiahleho riadenia. Veličiny, ktoré sú riadené sú zvyčajne vyhodnocované v krátkych intervaloch a sú prijímané opatrenia a rozhodnutia na korekciu procesov, ak sa tieto odchyľujú od dopredu určených hodnôt, prípadne prekračujú dopredu určené hranice. Controlling je taký spôsob riadenia, ktorý udržuje dané procesy v žiaducich medziach a zabezpečí dosiahnutie dopredu určených cieľov a výsledkov, nielen finančných, ale aj marketingových, technických a iných.

Pojem controlling môžeme charakterizovať jeho vlastnosťami:
- podnikový controlling ovláda podnik, má ho pod kontrolou, včas dokáže signalizovať existenčnú krízu a urobiť patričné opatrenia,
- controlling nie je kontrola, ale schopnosť držať podnik pod kontrolou,
- controlling je aktívne riadenie, ktoré je zamerané do budúcnosti.

Pojem controlling nemôžeme stotožňovať s pojmom kontrola. Controlling je samozrejme spájaný s riadením, teda aj s kontrolou ako zložkou riadenia. Controlling je systém veľmi dôsledného, prísneho a rozsiahleho riadenia. Veličiny, ktoré sú riadené, sú pravidelne v krátkych časových úsekoch vyhodnocované a sú prijímané opatrenia a rozhodnutia ku korekcii procesov, pokiaľ sa odchyľujú od dopredu a stanovených hodnôt, prípadne prekračujú dopredu určené hranice. Controlling je taký spôsob riadenia, ktorý udržuje dané procesy v žiaducich medziach a zabezpečuje dosiahnutie dopredu určených výsledkov, a to nielen finančných, ale aj marketingových, technických a iných.

Naproti tomu je kontrola (kontrolovanie) manažérskou funkciou. Kontrolou zisťujeme, či činnosti sa uskutočňujú plánovane a bez podstatných odchýlok. Cieľom kontroly je zhodnotiť alebo zmerať kvantitu alebo kvalitu priebežných alebo konečných výsledkov činností a v prípade nežiaducich odchýlok reality od plánovaného stavu prijať príslušné opatrenia na odstránenie týchto odchýlok. Zjednodušene povedané, kontrola porovnáva ciele (plány, štandardy, normy, rozpočty, limity) s dosiahnutým výsledkom.

Medzi základné funkcie controllingu môžeme zaradiť:
- analýza aktuálneho stavu
- prognózovanie, určovanie vízie, poslania a stratégie,
- určovanie cieľov
- plánovanie a rozpočtovanie
- kontrola a zisťovanie odchýlok od plánu
- zistenie príčin odchýlok a navrhnutie opatrení na ich odstránenie
- definovanie nových cieľov
- reporting údajov

Oblasti pôsobenia controllingu:
- ciele
- slabé miesta
- procesy
- neustále porovnávanie skutočnosti a plánu
- budúcnosť
- efektívnosť a hospodárnosť (výkony, produktivita, rentabilita, inovácie, riadenie finančných zdrojov, solventnosť, likvidita, trh a pod.

Pod pojmom controlling rozumieme predovšetkým tvorbu a interpretáciu prierezových informačných zostáv, t.j. reportov, výkazov, ktoré poskytujú významné doplnkové informácie k štandardným, rutinne spracovaným informačným zostavám. Tieto prierezové informačné zostavy sú spracované hlavne pre vrcholový manažment podniku, na získanie syntetických informácií, ktoré spájajú informácie z jednotlivých funkčných a procesných celkov podniku

spolu a dávajú celkový prierezový podklad pre podnikové rozhodovanie. Hlavný dôraz je kladený na sledovanie rozdielov medzi vopred určenými hodnotami ukazovateľov a skutočnými hodnotami, teda vyhodnotenie odchýlok. Postupne sa doplňujú obdobné prierezové informačné zostavy pre nižšie úrovne riadenia, aby boli skompletizované informácie potrebné pre riadenie. Dnes sa takéto chápanie výkazníctva označuje ako reporting. Controller nepripravuje len špeciálne informačné výstupy, ale zároveň vyhodnocuje výsledky danej oblasti, útvaru, procesu a pod. Výsledky nie sú len vyhodnotením minulosti, ale sú použité aj pre budúce rozhodovanie. Informačnú zložku controllingu nie je možné jednoducho oddeliť od rozhodovacej a výkonnej zložky činnosti. Preto controlling musí prispôsobovať informácie potrebe rozhodovania. Pri tvorbe informačných výstupov treba mať na zreteli, pre aké rozhodnutia majú informácie slúžiť. Základným kritériom pri koncipovaní controllingu ako filozofie riadenia je znak účelovosti. Účelovosť v tom zmysle, aby bol manažérom poskytnutý rámec pre riadenie a nástroje, ktoré budú efektívne pri riadení.

Základné a určujúce hľadiská, z ktorých sa vychádza sú:

- určovanie cieľov a rozpracovanie cieľov s dôrazom na ich časové ohraničenie,
- plánovanie krátkodobé a dlhodobé, neustále spresňovanie plánov a ich sústavné vyhodnocovanie,
- reporting údajov,
- informačný systém, metódy a ostatné nástroje,
- poučenie sa z minulosti, aplikácia nových poznatkov a myšlienok na základe,
- vývoja doby, procesov a požiadaviek.

VEREJNÉ ZDROJE – PENIAZE DAŇOVÝCH POPLATNÍKOV

Verejné zdroje predstavujú finančné prostriedky poskytované z verejných rozpočtov inštitúcií verejnej správy a to zo štátnej správy ako aj samosprávy, či vyšších územných celkov. Financovanie verejného sektora sa uskutočňuje prostredníctvom verejných financií, tieto sú ich zdrojmi financovania. Verejné financie sú peňažné vzťahy, ktoré vznikajú v súvislosti s tvorbou, rozdelením a použitím peňažných fondov. Hlavnými zdrojmi financovania verejného sektora sú rozpočtové zdroje (t.j. štátny rozpočet, miestne rozpočty) a mimorozpočtové zdroje (štátne účelové fondy, štátne podniky - rozpočtové a príspevkové organizácie, odbory, profesijné komory, záujmové združenia, prípadne sponzoring - neziskové organizácie, firmy, masové média a pod. Tieto zdroje v závislosti od frekvencie ich výskytu môžu byť pravidelné alebo jedno rázové. Z pohľadu miesta vzniku sú to zdroje zahraničné alebo domáce. Z pohľadu dĺžky trvania tieto zdroje môžeme charakterizovať ako dočasné alebo trvalé.

Najdôležitejšou zložkou verejných financií je štátny rozpočet, ktorý zabezpečuje rozpočtové zdroje. Štátny rozpočet po finančnej stránke zabezpečuje najdôležitejšie funkcie štátu a to efektívnosť, rovnosť a stabilitu.

Ďalšou významnou zložkou verejných financií sú financie samosprávnych zväzkov, sú to hlavne miestne rozpočty ako rozpočtové zdroje, ktoré plnia rôzne úlohy podľa konkrétnych podmienok. Tento zdroj vyjadruje relatívnu nezávislosť od štátneho rozpočtu. Miestne rozpočty sú nástrojom, prostredníctvom ktorého sa riadi výlučne hospodárenie obce. Samosprávy môžu vytvárať aj mimorozpočtové fondy. Jednou zo zložiek verejných financií sú aj štátne účelové fondy. Tieto sa považujú za mimorozpočtové zdroje. Disponovať mini môže tak vláda ako aj orgány miestnej samosprávy. Účelové fondy majú na starosti financovanie osobitných úloh (napr. je možné z nich poskytovať pôžičky). Znakom účelových fondov je, že sú to mimorozpočtové fondy vybrané príslušnou právnickou subjektivitou a samostatnosťou. Účelové fondy sú zriaďované štátom a finančné prostriedky sa tvoria

vyčlenením zo štátneho rozpočtu Ich účelový charakter sa prejavuje v tom, že sú podporným zdrojom pre štát v rôznych oblastiach ako je tvorba rezerv alebo poskytovanie cielených úverov.

Nasledujúcou zložkou verejných financií sú nadácie a fondy. Nadácie sú neziskové organizácie, ktoré slúžia na rozvoj humanitných cieľov. Podstatou nadácie je držba majetku, výťažok ktorého je určený na verejnoprospešné účely. Charakter nadácie charakter majú len tie organizácie, ktoré sa orientujú na podporu všeobecných záujmov. Štát môže priamo alebo nepriamo podporovať nadácie. Štát dotuje tam, kde chce aby sa daná činnosť rozvíjala, vtedy môže ísť o priamu podporu. Takouto formou je aj napr. humanitná pomoc iným krajinám. V prípade nepriamych daní ide o subvencie, ktoré majú napr. formu odpustenia daní.

Fondy sú špeciálne zdroje financovania. Základným je rezervný fond. Tento určuje miestne zastupiteľstvo. Minimálny ročný príjem do fondu je určený vo výške 10% z prebytku hospodárenia samosprávy príslušného roka. Ďalej to môžu byť iné, fakultatívne fondy (ekologické, rozvojové, sociálne a pod.). Tieto sa tvoria zo zostatkov fondov z predchádzajúcich rokov a z podielov z výnosu miestnych daní.

Verejnými príjmami sú príjmy štátneho rozpočtu ako príjmy štátu. Príjmy štátneho rozpočtu sa delia na: dane, dávky, poplatky a clá. Najdôležitejším zdrojom štátneho rozpočtu a teda aj verejných financií sú dane. V Slovenskej republike máme nasledujúcu daňovú sústavu, ktorá sa skladá z:
1. priamych daní (dane z príjmov: dane z príjmov fyzických osôb, dane z príjmov právnických osôb, majetkové dane: daň z nehnuteľnosti, cestná daň, daň z dedičstva a darovania, daň z prevodu a prechodu nehnuteľností, dane na ochranu životného prostredia),
2. nepriame dane (daň z pridanej hodnoty, spotrebné dane: spotrebná daň z uhľovodíkových palív a mazív, spotrebná daň z liehu a destilátov, spotrebná daň z piva, spotrebná daň z vína, spotrebná daň z tabaku a tabakových výrobkov).

Príjmami miestnych rozpočtov (rozpočtové zdroje) sú:
1. podielové dane (daň z príjmov fyzických osôb a to časť: príjmy z nezávislej činnosti a funkčných pôžitkov),
2. miestne dane (daň z nehnuteľnosti: daň z pozemkov - daňovníkom je vlastník pozemku alebo správca pozemku - predmetom je orná pôda, chmeľnice, vinice, trvalé ttrávnaté porasty, záhrady, lesné pozemky, rybníky s chovom rýb; daň zo stavieb - daňovníkom je vlastník stavby - predmetom dane je stavba na bývanie, chaty, garáže, objekty slúžiace na podnikanie).

Rozpočtovými zdrojmi sú aj miestne poplatky (poplatok za využívanie verejného priestranstva, za užívanie bytu na iné účely ako bývanie, za ubytovaciu kapacitu, za kúpeľný a rekreačný pobyt, lokalizačný poplatok, za psa, zo vstupného, z reklamy, za predajné automaty, správne poplatky).

Rozpočty samospráv počítajú aj s nedaňovými príjmami ako sú:
- príjmy z činnosti rozpočtových organizácií
- odvody príspevkových organizácií
- výnosy obecných rozpočtov

Medzi ostatné príjmy môžeme zaradiť príjmy z mimorozpočtových peňažných fondov, prípadne sú to príjmy z cudzích zdrojov (dotácie a subvencie zo štátneho rozpočtu a od peňažných ústavov).

Okrem dotácií sa podpora skladá aj z verejných zákaziek, zmlúv o poskytovaní služieb, ale aj z dotácie zo zákona, ako je to napríklad v prípade príspevkových alebo rozpočtových organizácií. Tieto možnosti predstavujú najvyužívanejšiu formu získavania doplnkových zdrojov.

Dotácie sú financie poskytované účelovo, a to výlučne na konkrétne akcie, programy alebo vopred stanovené oblasti potrieb. Výhodou dotácií je väčšia finančná čiastka na určité obdobie, či činnosť, ktorá sa môže stať pravidelným zdrojom príjmu.

Granty predstavujú najrozšírenejšiu formu získavania financií z verejných zdrojov. Tento systém prideľovania a prerozdeľovania prostriedkov však nie je jednoduchý. V prípade, že chce organizácia alebo jednotlivec získať financie na svoj projekt, musí podať písomnú žiadosť o grant. Tá sa podáva na rôznych úrovniach. Môže ísť o úroveň okresnú, regionálnu, národnú alebo medzinárodnú. Granty a grantové výzvy na úrovni verejného sektora sú vyhlasované v pravidelných intervaloch a ich program, či pravidlá sú menené len zriedka. Problémom býva len nejasnosť množstva financií v grantovom programe, ktorý závisí od schváleného štátneho rozpočtu ako aj od vnútorných priorít rezortu. V grantovom konaní je najdôležitejšie dobre a kvalitne vypracovať projekt. Projekt musí spĺňať všetky zadané parametre, inak je pri formálnej chybe vyradený. Formuláre, či požiadavky na vyplnenie žiadosti o grant si každý obstarávateľ volí sám a preto je potrebné dôkladne preštudovať podmienky udelenia grantu a dodržiavať pokyny na jeho vyplnenie. Ak parametre na vyplnenie projektu nie sú zadané, štruktúra žiadosti je voľná.

V rámci verejných zdrojov môžeme hovoriť aj o nepriamej podpore, ktorá predstavuje daňové a poplatkové zvýhodnenie, ako napríklad daň z nehnuteľnosti v prípade dani z príjmov.

Charakteristika verejného sektora: pod týmto pojmom rozumieme súbor činnosti, ktoré využitím verejných príjmov zabezpečujú jeho hlavní reprezentanti – verejná vláda a samosprávne orgány v prospech verejnosti, a to v podobe správy verejných záležitosti alebo vo forme rozhodovania a poskytovania verejných statkov alebo služieb, pri ktorých je náročné určiť konkrétneho poskytovateľa. Verejný sektor je teda oblasť, ktorá významne ovplyvňuje celkové životné podmienky ľudí a celkový ekonomický rozvoj spoločnosti. Všetci sme jeho súčasťou.

Poslaním verejného sektoru je určitým spôsobom riešiť problémy, ktoré sa týkajú oblasti tak sociálnej, ekonomickej, ako aj politickej. Tieto problémy vznikajú vtedy, keď trh už nie je schopný prostredníctvom svojich mechanizmov zabezpečiť požadované množstvo statkov v príslušnej kvalite. V tomto prípade hovoríme o zlyhaní trhu a môže mať napríklad podobu nedokonalej informovanosti. V súčasnosti sa čoraz častejšie stretávame s tým, že verejnosť nedisponuje dostatočnými informáciami z oblastí verejnej správy. V takomto prípade prichádza vhod naozaj dôležitá pozícia štátu ako verejného sektoru, ktorý sa snaží zabezpečiť požadované a kvalitné informácie svojim občanom - verejnosti. Verejný sektor je tvorený rôznymi štátnymi inštitúciami a organizáciami. Verejný sektor definuje aj ako časť národného hospodárstva, ktorá je riadená verejnou správou, rozhoduje sa v ňom verejnou voľbou a podlieha verejnej kontrole.

Nakoľko v trhovej ekonomike existuje zmiešaná ekonomika čiže existujú popri sebe verejná a súkromná ekonomika, ktoré vytvárajú príslušné ekonomické sektory. Na rozdiel od súkromného sektora, vo verejnom sektore nie je hlavným cieľom dosahovanie zisku, ale cieľom je zabezpečiť verejné úlohy, alebo plniť verejné funkcie.

Do verejného sektoru patria inštitúcie:

a) orgány štátnej moci a správy
b) miestne samosprávne orgány
c) jednotlivé odvetvia verejného sektoru, ako sú zdravotníctvo, školstvo, veda, kultúra, osveta, telovýchova a iné.

Verejný sektor vo vyspelých štátoch, jeho rozsah a rast súvisia bezprostredne so štátnym rozpočtom. Rozsah verejného sektora a jeho rast sa prejavuje vo viacerých smeroch, najdôležitejším je rast štátneho rozpočtu. Verejný sektor slúži na zabezpečenie verejno prospešných statkov a služieb. Verejná povaha niektorých statkov a služieb svedčí o tom, že slúžia všetkým obyvateľom. Rozpočtová sústava sa používa vo vyspelej zmiešanej ekonomike na financovanie verejného sektora. Verejný sektor môže byť ziskový alebo neziskový a je spätý s činnosťou štátu. Štát svojimi nástrojmi ovplyvňuje trh, čím mení rozsah a váhu verejného sektora v ekonomike, jeho štruktúru a aktivity. Štát prostredníctvom nástrojov verejných financií musí získať príslušné prostriedky na financovanie verejného sektora. Takto môže verejný sektor poskytovať verejný statok alebo služby a to za čiastočný poplatok alebo bezplatne. Z užívania verejného statku majú rovnaký prospech všetci, pretože prospech nie je deliteľný a nikoho z neho nemožno vylúčiť (napr. zdravotníctvo, školstvo, osvetlenie, verejná doprava). Tu prísne musíme odlíšiť tie súkromné inštitúcie, ktoré fungujú na trhovom princípe a poskytujú diferencovane platené služby.

Verejný sektor musí nevyhnutne existovať z rôznych dôvodov. Predovšetkým je to zabezpečenie podstaty štátu, ktorú reprezentujú súdy, štátna správa, armáda, polícia a iné politické inštitúcie. Existujú určité prioritné oblasti, o ktoré sa štát má prioritne starať, ako sú napr. výskum, zdravotníctvo, vzdelávanie a pod. Štát svojou štruktúrnou politikou prispieva k rozvoju určitých odvetví, k budovaniu infraštruktúry a pod.

Delenie statkov na verejné a súkromné predpokladá, že verejné statky zabezpečujú verejné podniky na úrovni štátu alebo obce a o úhrade verejných statkov rozhodujú voliči prostredníctvom hlasovacieho procesu, delegovaním právomocí na volené orgány. Súkromné statky a služby poskytujú súkromné podniky. Za súkromné statky a služby sa platí v plnej výške. Hlavný rozdiel medzi verejným a súkromným statkom je v tom, že spotreba verejného statku neobmedzuje ostatných, rozsah ich spotreby zostáva nezmenený.

Verejné služby majú veľmi dôležité postavenie vo verejnom sektore. Ich reguláciu a poskytovanie zabezpečujú jednotlivé orgány verejnej správy. Verejné služby úzko súvisia s pojmom verejnosť a zväčša sú poskytované vo verejnom záujme. Úlohou verejných služieb je nielen uspokojovať ľudské potreby, ale predovšetkým rozvíjať ľudský potenciál, ktorý tvorí základnú zložku národného bohatstva. Pre verejné služby je charakteristická nemožnosť z nich vylúčiť osoby, alebo skupiny osôb z možnosti využívať službu a ich spotreba je nedeliteľná. Za nedeliteľné služby považujeme napríklad políciu, bezpečnosť a rôzne justičné služby. Jedná sa o služby, ktorých množstvo sa spotrebou nemení, ale to, čo sa mení, je kvalita služby. Tá postupne klesá s rastúcim množstvom spotrebiteľov. V takomto prípade, aby bola zabezpečená požadovaná kvalita služieb sa mnohokrát zavádzajú poplatky.

ZÁVER

Controlling sa javí ako jeden z nástrojov, ktorý veľmi efektívne poslúži na riadenie verejných zdrojov. Vytipované základné úlohy, ktoré má controlling plniť vo verejnom sektore sú:

- analýza aktuálneho stavu
- prognózovanie, určovanie vízie, poslania a stratégie,
- určovanie cieľov a rozpracovanie cieľov s dôrazom na ich časové ohraničenie,
- plánovanie a rozpočtovanie, plánovanie krátkodobé a dlhodobé, neustále spresňovanie plánov a ich sústavné vyhodnocovanie,
- kontrola a zisťovanie odchýlok od plánu,
- zistenie príčin odchýlok a navrhnutie opatrení na ich odstránenie

- poučenie sa z minulosti, aplikácia nových poznatkov a myšlienok na základe, vývoja doby, procesov a požiadaviek,
- definovanie nových cieľov
- reporting údajov.

Očakávaný výsledok z aplikácie controllingu:

- hospodárnosť a efektívnosť,
- funkčnosť a transparentnosť,
- spravodlivosť a optimálna alokácia zdrojov.

POUŽITÁ LITERATÚRA

BELIČKOVÁ, K. a kol. Rozpočtová teória, politika a prax. Bratislava: Iura Edition, 2010. 342 s. ISBN 978-80-8078-335-8.

BENČO, J. Verejný sektor a verejné služby. Kunovice: Evropský polytechnický institut, s.r.o., 2005. 185 s. ISBN 80-7314-063-2

BEŇOVÁ, E. - NEUBAUEROVÁ, E. Ekonomika verejného sektora. Bratislava: Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, 2005. 129 s. ISBN 80-89143-14-8.

BEŇOVÁ, E. a kol. Financie a mena. Bratislava: Iura Edition, 2007. 391 s. ISBN 978-80-8078-142-2.

ESCHENBACH, R. Controlling. Praha: ASPI, 2004. 814 s. ISBN 80-7357-035-1.

FOLTÍNOVÁ, A. a kol. Nákladový controlling. Bratislava: Iura Edition, 2011. 304 s]. ISBN 978-80-8078-425-6.

SCHULTZOVÁ, A. a kol. Verejné financie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2007. 320 s. ISBN 978-80-225-2326-4.

SIVÁK, R. a kol. Verejné financie. Bratislava: Iura Edition, 2007. 311 s. ISBN 978-80-8078-094-4.

STRECKOVÁ, Y., Malý, I., a kol. Veřejná ekonomie pro školu a praxi. Praha: Computer press 1998. 214 s.. ISBN 80-7226-112-6

VINCÚROVÁ, Z. - PÉLIOVÁ, J.. Základy teórie verejných financií. Bratislava: MERKURY s.r.o., 2006. 136 s. ISBN 80-89143-37-7.

http ://www.ccp. sk/?id=524

http://www.euroekonom. sk/download2/financie-verejneho-sektora/Financie-verejneho-sektora-prednasky-1.pdf

http://www.pjca. eu/inpage/ruzna-pojeti-controllingu/

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu MŠ a SAV VEGA č. 1/0910/12 „Controlling podnikov financovaných na princípe verejných zdrojov“.

KUKURICA – PERSPEKTÍVNA AGROPOTRAVINÁRSKA KOMODITA

CORN – PERSPECTIVE AGRI-FOOD COMMODITY

Miroslav Tóth – Alena Tóthová

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Corn, fuel, feed, own cost, price, food, stuff

JEL Klasifikácia
Q10, Q16, Q42

ABSTRAKT
Corn is an ancient cultural crop. Slovakia came to two hundred years ago. Grown here for processing of animal feed and food, respectively. raw material for the food industry. In recent years, grown as a raw material for bioethanol production. Potentially can be used as fuel for the production of hot water and heat. In this article, we pay the market price of corn in terms of both Europe and Slovakia in recent years. We also look at their own cost and prices in different production areas in Slovakia.

ÚVOD

Kukurica patrí medzi tradičné poľnohospodárske plodiny, ktoré sa pestujú na Slovensku. Jej využitie je široké. Uplatňuje sa najmä ako surovina pre výrobu krmív pre hospodárske zvieratá. Nakoľko klesajú stavy hospodárskych zvierat, časť produkcie sa uvoľňuje aj na iné použitie. Kukurica je aj významnou surovinou pre potravinársky priemysel, vyrábajú sa z nej rôzne prísady, ale používa sa aj priamo na konzum. Veľmi zaujímavou sa stáva pre výrobu bioetanolu. Bioetanol sa používa ako prísada do motorových palív. Zmyslom je zníženie energetickej závislosti od vonkajších dodávok surovín na výrobu pohonných hmôt. Kukurica sa samozrejme používa aj pri výrobe konzumného liehu. Pre poľnohospodárske podniky sa významným javí aj jej použitie ako energetickej plodiny. Už v minulosti naši predkovia využívali odpad z kukurice ako palivo. Spaľovali sa choré kukuričné vretená, čiže šúľky aj so zrnom kukurice, ako aj steblá slamy, známe bežne ako kôrovie. Hlavne v oblastiach s intenzívnou poľnohospodárskou výrobou a pri nedostatku drevnej hmoty slúžil tento biologický odpad ako palivo. Lacné uhlie a zemný plyn v minulosti spôsobili, že sme zabudli aj na alternatívne využitie produkcie rastlinnej výroby v poľnohospodárstve. Rast cien energie spôsobil, že sme sa museli vrátiť k tradičným surovinám, ktoré sú tradičné, zatiaľ lacné a ekologické.

Nadväzne na vyššie uvedené sa chceme venovať prehľadu cien kukurice za posledné obdobie v Európe a na Slovensku. Ceny kukurice na svetových trhoch sa síce menia v závislosti od úrovne dopytu a ponuky, ale musíme za tým vidieť aj špekulatívne nákupy a

[*] doc. Ing. Miroslav Tóth, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska. Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava. email: miroslav. toth @euba.sk

[*] Ing. Alena Tóthová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikových financií. Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava. email: alena.tothova@euba.sk

umelé úpravy cien. Ďalšími dôležitými faktormi sú najmä počasie a populačný rast. Kukurica totiž v rozvojových krajinách plní aj funkciu priamej potravy. Z tohto dôvodu jej postavenie na svetovom trhu s poľnohospodárskymi plodinami môžeme považovať za strategické a kľúčové.

KUKURICA – POTRAVINA, KRMOVINA, TECHNICKÁ PLODINA, PALIVO

Kukurica je kultúrna plodina pôvodom z Ameriky. Na územie dnešného Slovenska sa dostala v 17. storočí pravdepodobne z Turecka a Valašska. Takto sa dá vysvetliť aj jej starý názov turecká pšenica, turecké žito alebo označenie turkyňa. Kukurica je jednoročná tráva dorastajúca do výšky 1 až 3 metrov, na Slovensku 1,2 až 3 m. Je schopná za dostatočného osvetlenia veľmi rýchlo rásť a produkovať enormné množstvo biomasy. Udáva sa maximálny výnos až 23 t z hektára. Nie je ani príliš náročná na vodu. Z celkovej svetovej produkcie kukurice sa približne zhruba 70 % využíva na kŕmenie hospodárskych zvierat, približne 20 % na humánnu výživu, asi 5 % sa využíva na priemyselné spracovanie a asi 5 % sa použije na osivo. Kukurica poskytuje energeticky vysoko koncentrované glycidové krmivo, ktoré je vhodné na kŕmenie všetkých druhov domácich zvierat, najmä výkrmových. Prevažná časť zrna kukurice sa používa ako jadrové krmivo, je aj hlavným komponentom v kŕmnych zmesiach pre ošípané a hydinu. V rozvinutých krajinách sa kukurica pestuje prevažne ako krmivo pre dobytok či už vo forme zrna alebo siláže a ako surovina pre spracovateľský priemysel. Jej priama spotreba ako potraviny je okrajová, napriek tomu rastie význam sladkej kukurice ako zeleniny. Na potravinárske účely sa najčastejšie používa kukuričná múka a krupica. Značné množstvo sa spracúva na kukuričný škrob, olej, alkohol, pivo a iné produkty. Veľmi cenný vo výžive ľudí je olej získaný z klíčkov kukurice, ktorý obsahuje viac ako 50 % kyseliny linolovej. Kukuričné zrno vo fyziologickej zrelosti obsahuje 71 % škrobu, 3,0 % cukru, 12 % bielkovín a 1,7 % celulózy. To umožňuje vyrábať z neho výrobky ako sú napr. glukózový a fruktózový sirup, modifikované škroby, sorbit, klíčkový olej a pod. Kukurica sa spracúva najmä v škrobárenskom, tukovom, liehovarskom, chemickom a mlynárskom priemysle a používa sa aj na výrobu liečiv antibiotík. Veľmi známym výrobkom je kukuričný škrob, ktorý sa dáva do pudingových krémov. Uvažuje sa aj o použití kukurice pre výrobu bio-degradovateľných plastov a proteínov pre medicínske účely.

Kukurica je významnou surovinou pre výrobu bioetanolu. V rozvojových krajinách Latinskej Ameriky a v Afrike je kukurica prevažne spotrebúvaná ako hlavný zdroj kalórií pre dedinské obyvateľstvo. V rozvojových krajinách Ázie je zhruba vyrovnané jej použitie ako potraviny aj ako krmiva. Vo svojej domovskej krajine Mexiku je kukurica neoddeliteľnou súčasťou kultúry a je nielen prítomná takmer vo všetkých potravinách, ale suché stonky sa používajú ako stavebný materiál pre ohrady a strešné krytiny, listy pre tvorbu rohoží atď. Kukurica je surovina vo vyše päťsto druhoch výrobkov, od detskej výživy po priemysel a umenie. V priemysle sa zo zŕn vyrába škrob, dextrín, cukor, sirup, lieh, olej, kukuričný lepok, acetón, papier, celulóza, linoleá, izolačné dosky, dextróza a furfol a iné.

Kukurica sa dá efektívne využiť ako palivo. Spaľuje sa jednak zrno, a to technológiou podobnou spaľovaniu peliet, a kukuričné trsy – kôrovie, ktoré sa spaľuje balíčkované v teplárenských kotloch, spaľujú sa aj kukuričné šúľky. Hlavné dôvody pre používanie kukurice ako paliva sú:

- v našich klimatických a pôdnych podmienkach je domestikovaná, je to bežný produkt našich polí,
- dokážeme ju pestovať, máme s ňou dlhoročné skúsenosti, máme k dispozícii technológie na jej siatie, zber, úpravu, dopravu a uskladnenie,

- podniky majú bežne k dispozícii stroje, zariadenia a technológie, nie sú potrebné nové investície,
- kukurica sa dá pestovať rýchlo (máj až november), dá sa pestovať každý rok na inom mieste a inej rozlohe (osevný postup),
- spaľujú sa zrno, steblá (kôrovie) a šúľky (vretená),
- pri dodržaní správnych agrobiologických postupov má fakticky nulový dopad na životné prostredie,
- porasty kukurice slúžia ako útočisko a krmivo pre poľnú a lesnú zver,
- jej výhrevnosť sa dá porovnať s výhrevnosťou hnedého uhlia alebo tvrdého dreva, je to cca 16,3 MJ/kg,
- horí bez zápachu, spaľovaním vzniká pomerne málo popola, asi 5% z objemu spálenej hmoty, uvoľňuje sa minimum škodlivín a emisií,
- vzniknutý popol je možné použiť na doplnkové hnojenie,
- kukuricu je možné skladovať na suchých a čistých miestach, kôrovie a šúľky aj voľne,
- nakoľko vzniká v exteriéri, jej doprava na miesta spracovania nie je nákladná, pre producentov je to jeden z najlacnejších zdrojov paliva.

Z vyššie uvedeného naozaj vidíme, že kukurica má naozaj všestranné použitie nielen ako potravina a krmovina, ale aj ako technická plodina a surovina a palivo.

CENY A VLASTNÉ NÁKLADY KUKURICE NA ZRNO

Ceny kukurice na svetovom trhu sú určované dopytom a ponukou. Predpovede očakávanej produkcie a zásoby ovplyvňujú jej kolísanie v priebehu roka. V tabuľke 1 ilustrujeme vývoj cien kukurice za vo vybraných krajinách Európskej únie za roky 2000 až 2011.

Tabuľka 1 Cena kukurice – vybrané krajiny Európskej únie – roky 2000 až 2011, cena (bez DPH) v EUR/tona

Krajina/rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Česká republika	98,8	114,1	105,4	90,7	118,2	92,6	102,1	150,7	185,8	105,9	129,8	191,4
SRN	121,4	115,8	116,5	121,3	133,6	104,8	123,4	177,3	179,0	120,7	156,9	206,2
Grécko	137,4	139,7	142,4	146,1	138,2	135,6	158,6	253,6	180,9	150,9	207,6	214,5
Španielsko	143,3	136,4	137,0	147,9	146,7	135,0	151,9	204,5	182,0	144,2	182,8	216,9
Francúzsko	104,1	105,8	99,4	132,0	93,5	103,2	131,3	187,3	118,8	109,0		
Taliansko	134,4	129,9	135,9	143,4	155,5	123,5	137,4	181,7	186,9	131,3	167,9	227,7
Litva		115,1	119,4	119,6	143,5	127,8	149,2	218,5	150,1	116,6	180,6	180,8
Luxemburgsko	119,0	109,1	98,8	120,0	85,0	85,0	94,0	210,0	100,0	132,0	162,2	182,4
Maďarsko	95,8	70,8	85,3	118,3	93,3	87,3	99,1	182,0	119,1	104,1	136,5	175,3
Rakúsko	110,4	103,8	100,0	130,8	89,0	89,1	124,3	209,8	95,3	96,3	178,9	149,1
Poľsko	107,5	105,6	94,6	106,1	97,6	87,3	114,9	174,2	150,3	103,3	148,2	165,2
Portugalsko	141,5	135,7	138,9	160,2	127,6	142,1	162,9	218,4	153,8	138,9	205,1	206,3
Rumunsko	160,6	177,1	121,7	173,3	162,2	102,2	107,8	231,0	263,8	158,0	168,6	235,9
Slovinsko	121,8	111,8	101,2	120,2	123,1	91,8	109,2	199,1	114,3	98,8	155,1	170,3
Slovensko	84,7	91,2	86,9	92,8	90,7	82,9	101,0	171,4	111,6	97,7	148,9	167,1

Zdroj: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/
vlastný výber a spracovanie

Rast, resp. zmeny ceny vo vybraných štátoch bola podmienená najmä klimatickými podmienkami. Tie najviac determinujú objem produkcie. Ďalším významným faktorom je rozhodnutie Európskej únie o použití bioetanolu na zníženie energetickej závislosti od externých dodávok surovín. Týka sa to hlavne výroby pohonných hmôt, surovinou na jej výrobu je ropa, ktorú v prevažnej miere štáty Európskej únie dovážajú z Blízkeho východu a Ruska. Ideálnou plodinou na výrobu bioetanolu sa javila kukurica. Európska únia jej má relatívny prebytok, preto namiesto dotovaného vývozu sa rozhodla aj časť tejto produkcie

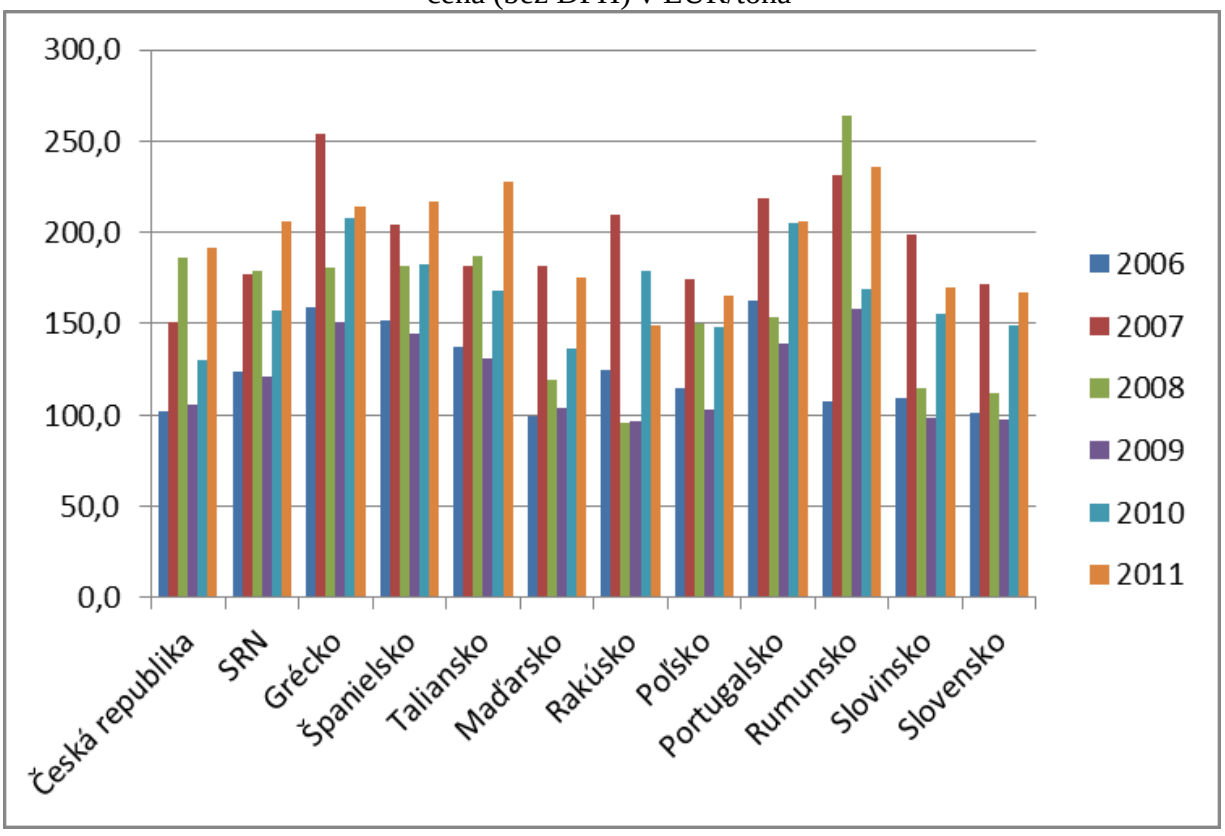
premieňať na pohonné hmoty. Hoci je tu aj etický rozmer: kukurica je predsa potravinárska plodina, Jej použitie na iné než potravinárske účely sa javí ako nemorálne, ale pri relatívnom nadbytku produkcie kukurice v krajinách Európskej únie nie problém ju použiť aj na tento účel.

Tabuľka 2 Cena kukurice – vybrané krajiny Európskej únie – roky 2006 až 2011, cena (bez DPH) v EUR/tona

Krajina/rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Česká republika	102,1	150,7	185,8	105,9	129,8	191,4
SRN	123,4	177,3	179,0	120,7	156,9	206,2
Grécko	158,6	253,6	180,9	150,9	207,6	214,5
Španielsko	151,9	204,5	182,0	144,2	182,8	216,9
Taliansko	137,4	181,7	186,9	131,3	167,9	227,7
Maďarsko	99,1	182,0	119,1	104,1	136,5	175,3
Rakúsko	124,3	209,8	95,3	96,3	178,9	149,1
Poľsko	114,9	174,2	150,3	103,3	148,2	165,2
Portugalsko	162,9	218,4	153,8	138,9	205,1	206,3
Rumunsko	107,8	231,0	263,8	158,0	168,6	235,9
Slovinsko	109,2	199,1	114,3	98,8	155,1	170,3
Slovensko	101,0	171,4	111,6	97,7	148,9	167,1

Zdroj: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/
vlastný výber a spracovanie, podklady pre graf

Graf 1 Cena kukurice – vybrané krajiny Európskej únie – roky 2006 až 2011, cena (bez DPH) v EUR/tona



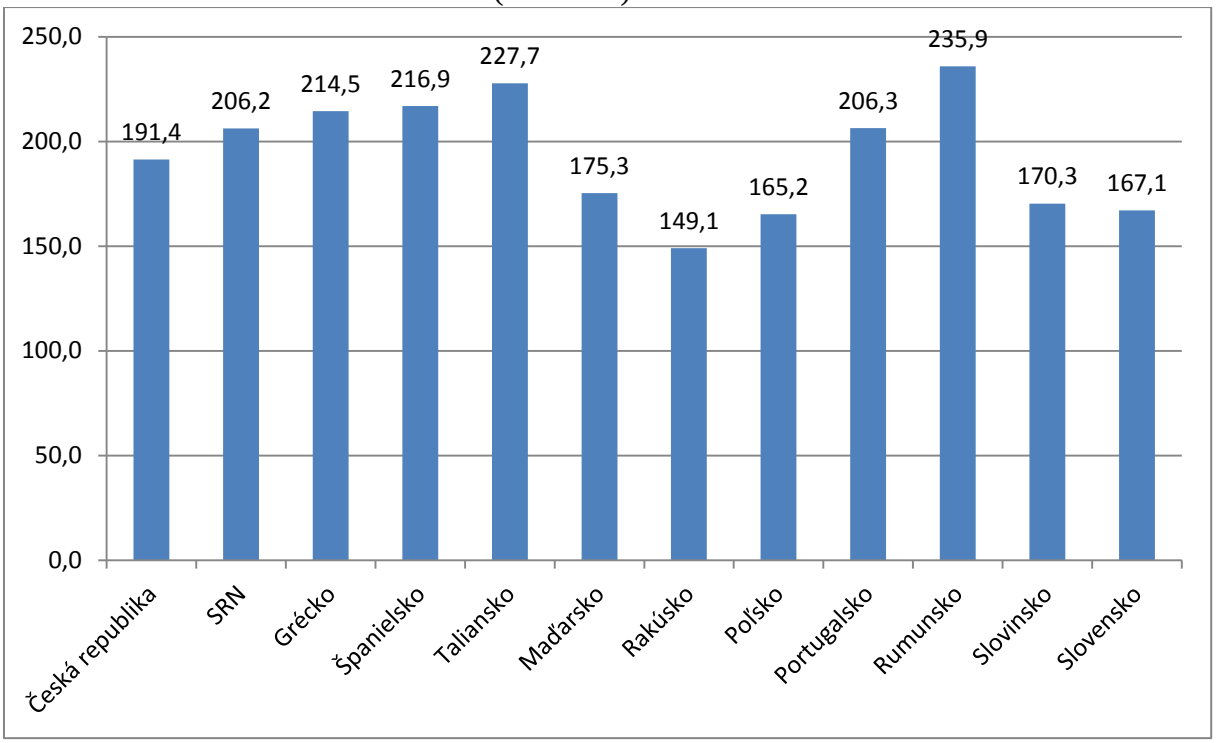
Zdroj: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/

vlastný výber a spracovanie, podklady pre graf z tabuľky

Problém je skôr v tom, že producenti z rozvojových krajín radšej predávajú kukuricu ako priemyselnú surovinu (dobré ceny a platobné podmienky), než aby ju predávali ako surovinu na potravinárske účely vo vlastnej krajine. Dôvodom je zvyčajne nízka cenová hladina, problémy s nárastom sociálnych nepokojov v prípade rastu cien potravín. Na druhej strane musíme vidieť aj neschopnosť a neochotu miestnych vlád najmä v Afrických krajinách a niektorých Ázijských krajinách finančne podporovať technologický rozvoj v poľnohospodárstve a rozvoj produkcie (chýba systém podpôr a dotácií domácich producentov).

V zúženom výbere vo vyššie uvedenej tabuľke 2 a z neho spracovaného grafu dávame prehľad o trhových cenách kukurice za rok 2011.

Graf 2 Cena kukurice – vybrané krajiny Európskej únie za rok 2011,
cena (bez DPH) v EUR/tona



Zdroj: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/
vlastný výber a spracovanie, podklady pre graf

Z pohľadu rokov 2006 až 2011 vidíme, že vybrané krajiny Európskej únie môžeme rozdeliť na dve skupiny štátov. Prvá skupina štátov sú Grécko, Španielsko, Taliansko a Portugalsko, kde úroveň ceny na 1tonu sa v sledovanom období pohybovala od 131,3 EUR/t do 253,6 EUR/t, oproti krajinám Strednej Európy (Česká republika, Spolková republika Nemecko, Maďarsko, Rakúsko, Poľsko, Slovinsko a Slovensko), kde sa ceny pohybovali od 95,3 EUR/t do 206,2 EUR/t. Samostatnou kategóriou sa javí Rumunsko, kde ceny kukurice v porovnaní s krajinami bývalého socialistického tábora sú nadpriemerné, resp. neúmerne vysoké. Tento rozdiel v teritoriálnych cenách môžeme pripisovať len špekulatívnym obchodom, nakoľko Rumunsko patrí medzi krajiny s priaznivými klimatickými a pôdnymi podmienkami na pestovanie kukurice. Dosť zaujímavý je aj pohľad na krajiny Južnej Európy, kde ceny kukurice sú pomerne vysoké. Pre hodnotenie referenčnej úrovne sme si vybrali Rakúsko a ceny za rok 2011. Absolútne údaje sú v uvedené v grafe 2. Tieto údaje nám poslúžili na porovnanie vybraných krajín. Výsledok vidíme v tabuľke 3. Porovnaním indexov

vidíme, že krajiny sa dajú rozdeliť podľa vyššie uvedeného členenie. Cena kukurice v Strednej Európe sa pohybuje v indexe 100,00 do 138,30 v krajinách Južnej Európy je interval indexu 138,36 až 152,72. Rumunsko, vzhľadom na svoju „konvergenujúcu trhovú politiku“ je na úrovni 158,22. Bežne, vzhľadom na rozsah a postavenie poľnohospodárstva v tejto krajine, sa cena nedá slušne vysvetliť. Je zaujímavé, že najvyššiu cenu kukurice zo sledovaných krajín majú krajiny Južnej Európy, teda krajiny, ktoré sú zasiahnuté finančnou krízou. V stredoeurópskom priestore, v uvedenom roku je výnimkou Spolková republika Nemecko, sú ceny pomerne vyrovnané, do 128,37 cena v Českej republike.

Tabuľka 3 Cena kukurice – vybrané krajiny Európskej únie – rok 2011 - indexy
cena (bez DPH) v EUR/tona

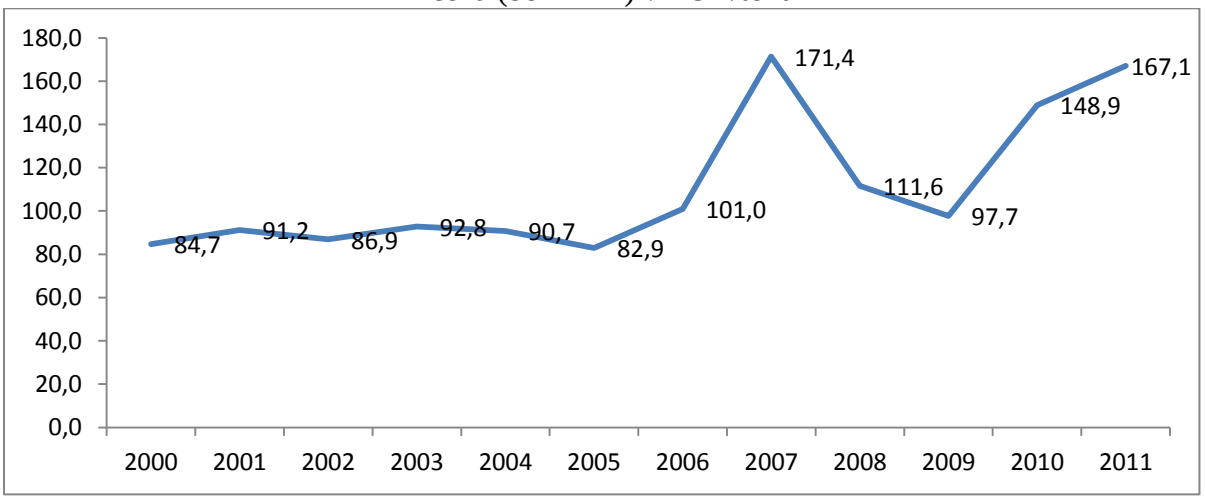
Krajina/rok	2011	Index Rakúsko = 100,00
Česká republika	191,4	128,37
SRN	206,2	138,30
Grécko	214,5	143,86
Španielsko	216,9	145,47
Taliansko	227,7	152,72
Maďarsko	175,3	117,57
Rakúsko	149,1	100,00
Poľsko	165,2	110,80
Portugalsko	206,3	138,36
Rumunsko	235,9	158,22
Slovinsko	170,3	114,22
Slovensko	167,1	112,07

Zdroj: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/
vlastný výber a spracovanie, podklady pre graf

Vývoj cien kukurice na Slovensku za posledných desať rokov zaznamenal dvojnásobný rast jeho ceny. V rokoch 2000 až 2005 kolísala priemerná ročná cena okolo hodnoty 87 EUR/t, medzi rokmi 2005 a 2006 vzrástla takmer o 20 €, rast priemernej ročnej ceny bol takmer 22% na úroveň 101 EUR/t. Ďalší skok nastal v roku 2007 a to hlavne vplyvom štátnej podpory výroby aditív do pohonných hmôt. Postavili sa dva nové závody na výrobu bioetanolu, čo vyvolalo dopyt po kukurici. V roku 2007 cena kukurice dosiahla priemernú hodnotu 171,4 EUR/t, čo je strmý nárast ceny takmer o 70%. Jedným zo základných vplyvov bola aj nízka úroda. Následkom bolo predraženie výroby najmä kŕmnych zmesí, čo spôsobilo reťazovo aj rast ceny mäsa a mäsových výrobkov. V roku 2008 sa vyprodukovalo takmer dvojnásobné množstvo kukurice ako v minulom roku, nárast produkcie bol až o 102%. Vplyvom tohto sa priemerná cena kukurice vrátila na úroveň 111,6 EUR/t. V porovnaní s rokom 2007 je to pokles až 35%, ale v porovnaní s rokom 2006 je to nárast takmer 11%. V roku 2009 však došlo k zníženiu produkcie oproti predchádzajúcemu roku 2008 o takmer 22%, ale priemerná ročná cena sa znížila na úroveň 97,7 EUR/t. Táto priemerná cena znamenala pokles oproti predchádzajúcemu roku 13%. Nasledujúci rok 2010 sa vyznačoval tým, že bola nižšia priemerná úroda napriek vyššej výmere osiatej plochy kukurice. Dopyt po kukurici vyhnal jej cenu na úroveň 148,9 EUR/t. Po predchádzajúcich dvoch rokoch sa teda priemerná cena kukurice zvýšila o 52%. Priaznivá tendencia vývoja ceny kukurice sa zachovala aj v roku 2011, kedy sa dosiahla priemerná cena vo výške 167,1 EUR/t. Spolu sa osialo 202 038 ha plochy, čo je 14,87% z celkovej plochy ornej pôdy. Za

sledované desaťročné obdobie sa dosiahla najvyššia úroda 1 444 358 ton, pričom priemerné hektárové úrody boli nižšie ako je potenciálny výnos kukurice. Presnejšie údaje sú uvedené v tabuľkách 4 Cena kukurice – Slovenská republika – priemer štvrťroky 3/2005 až 8/2012, cena (bez DPH) v EUR/tona a 5 Kukurica – priemerná cena, zberová plocha, úroda za roky 2005 až 2011 a v grafoch 3 Cena kukurice – Slovenská republika – roky 2000 až 2011, cena (bez DPH) v EUR/tona a 4 Cena kukurice – Slovenská republika – priemer štvrťroky 3/2005 až 8/2012, cena (bez DPH) v EUR/tona.

Graf 3 Cena kukurice – Slovenská republika – roky 2000 až 2011, cena (bez DPH) v EUR/tona



Zdroj: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/
vlastný výber a spracovanie, podklady pre graf

Tabuľka 4 Cena kukurice – Slovenská republika – priemer štvrťroky 3/2005 až 8/2012, cena (bez DPH) v EUR/tona

Rok	2005M03	2005M06	2005M09	2005M12	2006M03	2006M06	2006M09	2006M12
Cena	131,91	126,14	117,84	105,03	110,44	116,31	121,92	138,75
Rok	2007M03	2007M06	2007M09	2007M12	2008M03	2008M06	2008M09	2008M12
Cena	143,30	144,19	156,68	229,60	227,08	211,21	176,62	104,43
Rok	2009M03	2009M06	2009M09	2009M12	2010M03	2010M06	2010M09	2010M12
Cena	97,79	110,35	110,36	98,01	113,64	121,84	144,13	171,24
Rok	2011M03	2011M06	2011M09	2011M12	2012M03	2012M06	2012M08	
Cena	208,85	213,77	189,70	146,40	172,81	183,09	192,45	

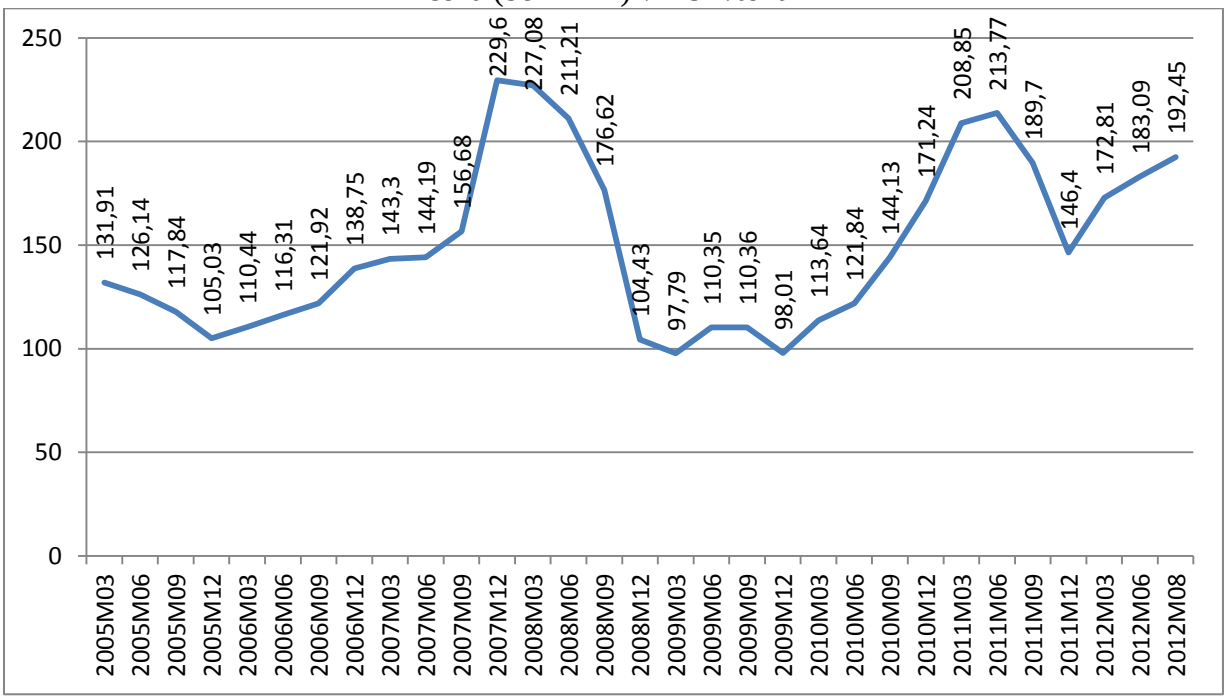
Zdroj: http: //www. statistics.sk/pls/elisw/MetaInfo.explorer, vlastné úpravy

Tabuľka 5 Kukurica – priemerná cena, zberová plocha, úroda za roky 2005 až 2011

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Priemerná cena v EUR/t	119,23	124,38	188,61	154,95	97,7	148,86	167,08
Výmera pôdy - orná pôda (ha)	1 357 201	1 344 079	1 343 109	1 349 311	1 351 779	1 354 436	1 358 423
Zberová plocha (ha)	154 086	151 006	157 256	154 238	144 235	166 585	202 038
Podiel z výmery ornej pôdy (%)	11,35%	11,23%	11,71%	11,43%	10,67%	12,30%	14,87%
Úroda (t)	1 074 040	838 326	623 907	1 260 616	988 053	921 313	1 444 358
Úroda z ha (t)	6,97	5,55	3,97	8,17	6,85	5,53	7,15

Zdroj: http://www. statistics.sk/pls/elisw/MetaInfo.explorer, vlastné prepočty

Graf 4 Cena kukurice – Slovenská republika – priemer štvrťroky 3/2005 až 8/2012, cena (bez DPH) v EUR/tona



Zdroj: http:// www.statistics.sk/pls/elisw/MetaInfo.explorer,

Tabuľka 6 Kukurica – priemerná cena, zberová plocha, úroda za roky 2005 až 2011

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Priemerná cena v EUR/t	119,23	124,38	188,61	154,95	97,7	148,86	167,08
Výmera pôdy - orná pôda (ha)	1 357 201	1 344 079	1 343 109	1 349 311	1 351 779	1 354 436	1 358 423
Zberová plocha (ha)	154 086	151 006	157 256	154 238	144 235	166 585	202 038
Podiel z výmery ornej pôdy (%)	11,35%	11,23%	11,71%	11,43%	10,67%	12,30%	14,87%
Úroda (t)	1 074 040	838 326	623 907	1 260 616	988 053	921 313	1 444 358
Úroda z ha (t)	6,97	5,55	3,97	8,17	6,85	5,53	7,15

Zdroj: http://www. statistics.sk/pls/elisw/MetaInfo.explorer, vlastné prepočty

V nasledujúcej časti vychádzame z hodnotenia efektívnosti výroby kukurice na zrno z tabuliek 7 až 10 Kukurica – základné údaje za rok 2007 až 2010 podľa výrobných oblastí a Slovenskú republiku. Použili sme údaje vybraného súboru Výskumného ústavu ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva.

Najvyššie priemerné výnosy boli v roku 2008. Za sledovaný súbor to bolo 8,82 ton z hektára. Najnižší priemerný výnos bol v predchádzajúcom roku, 2007, vtedy bola priemerná úroda len 4,32 ton z hektára. Priame náklady v rokoch 2007 až 2009 rástli, ale v roku 2010 došlo k ich poklesu o 17%. Režijné náklady boli najvyššie v roku 2008, v nasledujúcich rokoch postupne klesali. Vlastné náklady na 1 hektár boli najvyššie v roku 2008, kedy sa dosiahla aj najvyššie úroda. Ak sa pozrieme na vývoj vlastných nákladov na 1 tonu produkcie, tak tieto boli naopak najnižšie práve v roku 2008 a boli na úrovni 110,77

EUR/t. Naopak, v roku 2007, keď boli najnižšie priemerné hektárové výnosy, boli náklady na 1 tonu kukurice najvyššie, jej úroveň bola 187,41 EUR/t. Z uvedených tabuliek vyplynulo, že výroba kukurice na zrno je bez dotácií a iných platieb stratová. Všeobecne sa podnikom nedarí produkovať kukuricu efektívne, čiže so ziskom.

Kukurica sa dá pestovať hlavne v tých oblastiach, kde sú priaznivé klimatické podmienky, na Slovensku podstate mimo horských oblastí všade. Vo vyšších polohách priaznivo vplýva na produkciu kukurice dostatok vlahy, čo v nížinných oblastiach Slovenska nie je možné pri nepriaznivých teplotných pomeroch dosiahnuť. Vyššie výnosy kukurice znamenajú nielen vyšší výnos zrna, ale aj zelenej hmoty, resp. sušiny v podobe produkcie kôrovia. Vyššie výnosy znamenajú aj znižovanie jednotkových nákladov. Efektívnosť pestovania kukurice je podmienená aj pohybom priemerných trhových cien. Veľmi dôležitým faktorom, je dotačná politika, ktorá zmierňuje straty z produkovania tejto plodiny. Dlhodobo však treba uvažovať z trhovým zhodnotením celej plodiny, nielen jej zrna. Steblá rastliny a šúľky sa v poľnohospodárskych podnikoch zvyčajne drvia a zaorávajú. Treba nájsť správny pomer medzi zaorávaním rastlinných zvyškov a ich alternatívnym použitím napríklad ako paliva.

Tabuľka 7 Kukurica – základné údaje za rok 2007 podľa výrobných oblastí a Slovenskú republiku

Ukazovateľ / výrobná oblasť (VO) 2007	Kukuričná	Repárska	Zemiakarsko ovsená	SR spolu
Štruktúra zberných plôch podľa VO (%) z ornej pôdy	15,28	7,68	5,58	9,89
Priemerná veľkosť podniku (ha)	2250,00	1779,00	2046,00	1906,00
Priemerný výnos (t/ha)	3,70	5,80	6,36	4,32
Priemerné realizačné ceny (EUR/t)	190,50	193,55	213,54	191,76
Priame náklady v EUR spolu na ha	641,17	697,44	731,89	660,26
Režijné náklady v EUR na ha	138,82	194,25	137,46	152,06
Vlastné náklady v EUR na ha	779,99	891,69	869,35	812,32
Vlastné náklady v EUR na tonu	210,95	152,19	136,63	187,41
Tržby na ha	534,69	752,84	716,52	592,78
Hospodársky výsledok v EUR na tonu (po započítaní dotácií a iných platieb)	24,80	44,78	83,65	33,99

Zdroj: NÁKLADY A VÝNOSY POĽNOHOSPODÁRSKYCH VÝROBKOV V SR ZA ROK 2007 v triedení podľa výrobných oblastí. Bratislava 2008. Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva Autorský kolektív: Ing. Mária Kubanková, CSc., Ing. Viera Burianová. ISBN 978-80-8058-492-4. Dostupné na www. vuepp. sk , vlastné úpravy

Tabuľka 8 Kukurica – základné údaje za rok 2008 podľa výrobných oblastí (VO) a Slovenskú republiku

Ukazovateľ / výrobná oblasť (VO) 2008	Kukuričná	Repárska	Zemiakarsko ovsená	SR spolu
Štruktúra zberných plôch podľa VO (%) z ornej pôdy	15,46	8,40	5,80	10,60
Priemerná veľkosť podniku (ha)	2292,00	1622,00	1941,50	1855,00
Priemerný výnos (t/ha)	8,75	9,06	8,60	8,82
Priemerné realizačné ceny (EUR/t)	106,49	113,95	112,99	109,27
Priame náklady v EUR spolu na ha	783,24	851,26	827,19	798,71
Režijné náklady v EUR na ha	170,72	223,30	166,37	178,55
Vlastné náklady v EUR na ha	953,96	1074,55	993,56	977,26
Vlastné náklady v EUR na tonu	108,94	118,50	115,58	110,77
Tržby na ha	440,65	655,68	512,95	478,56
Hospodársky výsledok v EUR na tonu (po započítaní dotácií a iných platieb)	7,20	3,88	11,12	7,27

Zdroj: NÁKLADY A VÝNOSY POĽNOHOSPODÁRSKYCH VÝROBKOV V SR ZA ROK 2008 v triedení podľa výrobných oblastí. Bratislava 2009. Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva Autorský kolektív: Ing. Mária Kubanková, CSc., Ing. Viera Burianová. ISBN 978-80-8058-525-9. Dostupné na www. vuepp. sk , vlastné úpravy

Tabuľka 9 Kukurica – základné údaje za rok 2009 podľa výrobných oblastí (VO) a Slovenskú republiku

Ukazovateľ / výrobná oblasť (VO) 2009	Kukuričná	Repárska	Zemiakarsko ovsená	SR spolu
Štruktúra zberných plôch podľa VO (%) z ornej pôdy	13,44	8,47	3,83	9,14
Priemerná veľkosť podniku (ha)	2348,00	1947,00	1791,50	1946,00
Priemerný výnos (t/ha)	7,42	8,66	6,83	7,69
Priemerné realizačné ceny (EUR/t)	104,68	97,72	94,77	102,84
Priame náklady v EUR spolu na ha	796,46	735,17	778,10	780,65
Režijné náklady v EUR na ha	126,88	210,14	134,47	146,75
Vlastné náklady v EUR na ha	923,34	945,31	912,57	927,40
Vlastné náklady v EUR na tonu	124,35	108,60	133,52	120,46
Tržby na ha	942,12	784,87	411,98	877,12
Hospodársky výsledok v EUR na tonu (po započítaní dotácií a iných platieb)	10,40	6,80	5,85	9,21

Zdroj: NÁKLADY A VÝNOSY POĽNOHOSPODÁRSKYCH VÝROBKOV V SR ZA ROK 2009 v triedení podľa výrobných oblastí. Bratislava 2010. Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva Autor: Ing. Viera Burianová. ISBN 978-80-8058-551-8. Dostupné na www. vuepp. sk , vlastné úpravy

Tabuľka 10 Kukurica – základné údaje za rok 2010 podľa výrobných oblastí (VO) a Slovenskú republiku

Ukazovateľ / výrobná oblasť (VO) 2010	Kukuričná	Repárska	Zemiakarsko ovsená	SR spolu
Štruktúra zberných plôch podľa VO (%) z ornej pôdy	15,13	8,70	4,85	10,03
Priemerná veľkosť podniku (ha)	2232,00	2092,00	1848,00	1915,00
Priemerný výnos (t/ha)	5,64	5,20	5,29	5,50
Priemerné realizačné ceny (EUR/t)	157,67	136,90	155,24	152,96
Priame náklady v EUR spolu na ha	643,95	631,30	684,94	644,21
Režijné náklady v EUR na ha	134,13	163,19	149,39	142,45
Vlastné náklady v EUR na ha	778,08	794,49	834,33	786,66
Vlastné náklady v EUR na tonu	136,85	152,14	157,76	142,02
Tržby na ha	652,69	480,46	535,61	601,05

Zdroj: NÁKLADY A VÝNOSY POĽNOHOSPODÁRSKYCH VÝROBKOV V SR ZA ROK 2010 v triedení podľa výrobných oblastí. Bratislava 2011. Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva Autor: Ing. Viera Burianová. ISBN 978-80-8058-571-6. Dostupné na www. vuepp. sk , vlastné úpravy

ZÁVER

Kukurica je plodina, ktorá môže poľnohospodárskym podnikom zvýšiť ich tržby a tým zvýšiť aj ich konkurencieschopnosť. Popri tradičnom predaji zrna kukurice sa treba zamerať na celú rastlinu a oprášiť skúsenosti našich predkov, ktorý využívali všetky časti kukurice. Odporúčania:

- pestovať kukuricu navyše na tých plochách, ktoré nie sú určené pre výrobu potravín a krmovín,
- zabezpečiť racionálny pomer zberu rastlinných zvyškov kukurice, t.j. časť vrátiť drvením a zaorávaním do pôdy ako zelené hnojivo, časť pozbierať a použiť ako surovinu pre výrobu tepla a teplej úžitkovej vody, t.j. použiť na spaľovanie v kotolniach,
- zabezpečiť zber rastlinných zvyškov kukurice (kôrovie, šúľky a šúpolie), tieto vhodne upraviť napr. balíčkovaním a skladovať ich na suchých miestach, tým sa odbúra ich sezónne použitie,
- poškodené a chorobami napadnuté kukuričné zrno taktiež použiť na spaľovanie,
- metodicky v kalkuláciách nákladov združenej produkcie kukurice oceniť vnútropodnikovými cenami tak hlavný výrobok (zrno) ako aj vedľajšie výrobky (kôrovie, šúľky a šúpolie),
- viesť fyzickú evidenciu produkcie nielen hlavného výrobku, ale aj vedľajších výrobkov a viesť aj evidenciu ich realizácie,
- vykupovať od drobnopestovateľov kôrovie ako biologický odpad (tak isto aj seno z lúk a slamu obilnín).

POUŽITÁ LITERATÚRA

NÁKLADY A VÝNOSY POĽNOHOSPODÁRSKYCH VÝROBKOV V SR ZA ROK 2010 v triedení podľa výrobných oblastí. Bratislava 2011. Výskumný ústav ekonomiky

poľnohospodárstva a potravinárstva Autor: Ing. Viera Burianová. ISBN 978-80-8058-571-6. Dostupné na www. vuepp. sk
NÁKLADY A VÝNOSY POĽNOHOSPODÁRSKYCH VÝROBKOV V SR ZA ROK 2009 v triedení podľa výrobných oblastí. Bratislava 2010. Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva Autor: Ing. Viera Burianová. ISBN 978-80-8058-551-8. Dostupné na www. vuepp. sk
NÁKLADY A VÝNOSY POĽNOHOSPODÁRSKYCH VÝROBKOV V SR ZA ROK 2008 v triedení podľa výrobných oblastí. Bratislava 2009. Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva Autorský kolektív: Ing. Mária Kubanková, CSc., Ing. Viera Burianová. ISBN 978-80-8058-525-9. Dostupné na www. vuepp. sk
NÁKLADY A VÝNOSY POĽNOHOSPODÁRSKYCH VÝROBKOV V SR ZA ROK 2007 v triedení podľa výrobných oblastí. Bratislava 2008. Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva Autorský kolektív: Ing. Mária Kubanková, CSc., Ing. Viera Burianová. ISBN 978-80-8058-492-4. Dostupné na www. vuepp. sk
Internetové zdroje
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/
http://www. statistics.sk/pls/elisw/MetaInfo.explorer
http://www.pecad.fas.usda.gov/cropexplorer/cropview/CommodityView.cfm?cropid=0440000&selected_year=2010#ancor
http: //www. fas.usda.gov/psdonline/psdHome.aspx
http: //www. amteo.cz/kotle-na-pelety/kukuricne-zrno-palivo/
http: //www. nbs.sk/_img/Documents/PUBLIK/MU/Arendas08-8-Biatec.pdf
http: //byvanie. pravda.sk/interier-a-technologie/clanok/19756-kukurica-na-tanieri-v- aute-kozube-domacnosti/

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu MŠ a SAV VEGA č. 1/0026/12 „Stratégia rozvoja agropotravinárstva a konkurenčná schopnosť agro-potravinárskych podnikov SR“

Príspevok je výstupom riešenia projektu VEGA 1/0187/11„Identifikácia a experimentálne skúmanie determinantov finančného rozhodovania v dlhodobých investíciách v podmienkach ekonomických kríz“

POROVNANIE VÝPOČTU ODPISOV DLHODOBÉHO HMOTNÉHO MAJETKU PRED A PO NOVELIZÁCII ZÁKONA O DANI Z PRÍJMU ÚČINNEJ OD ROKU 2012

COMPARISON OF CALCULATIONS OF FIXED ASSETS DEPRECIATION BEFORE AND AFTER THE AMENDMENT OF SLOVAK INCOME TAX ACT, EFFECTIVE FROM 2012

Miroslav Uhliar

ABSTRACT

Novelization of Slovak Income Tax Act 595/2003 has brought news for entrepreneurs; among those more important there are the new rules for calculating tax depreciation. The calculation of tax depreciation of tangible fixed assets obtained until the year 2011 and the calculation of tax depreciation of tangible fixed assets obtained in new way since the year 2012 were compared in the article. In the practical example there are new methods of calculation applied for uniform tax depreciation and for accelerated tax depreciation method shown for the old and new way of calculation. These models are enriched with application of technical evaluation during the period of using the assets in a business. On the other hand, the influences of the new way of calculation and the motive for novelization enforcement are evaluated in the article, too. At the same time the article indicates possible impacts, which the new legislative update has brought for the entrepreneurs, e.g. more complicated calculation, extension of the depreciation time or redistribution of the depreciation amount to later periods after the assets inclusion to the business.

KEY WORDS:

depreciation, Slovak Income Tax Act, entrepreneurship, calculation of depreciation

JEL Classification: M10, K34, L26

HLAVNÉ ZMENY V ZÁKONE O DANI Z PRÍJMOV

Zákon č. 331/2011 s účinnosťou od 01. 01. 2012 novelizoval Zákon o Dani z príjmov 595/2003 Z.z.[1]. Touto novelu sa zavádza do platnosti niekoľko dôležitých zmien, ktoré v rôznych smeroch ovplyvňujú podnikanie a výšku potenciálneho disponibilného zisku podnikov vyčísleného na konci účtovného obdobia.

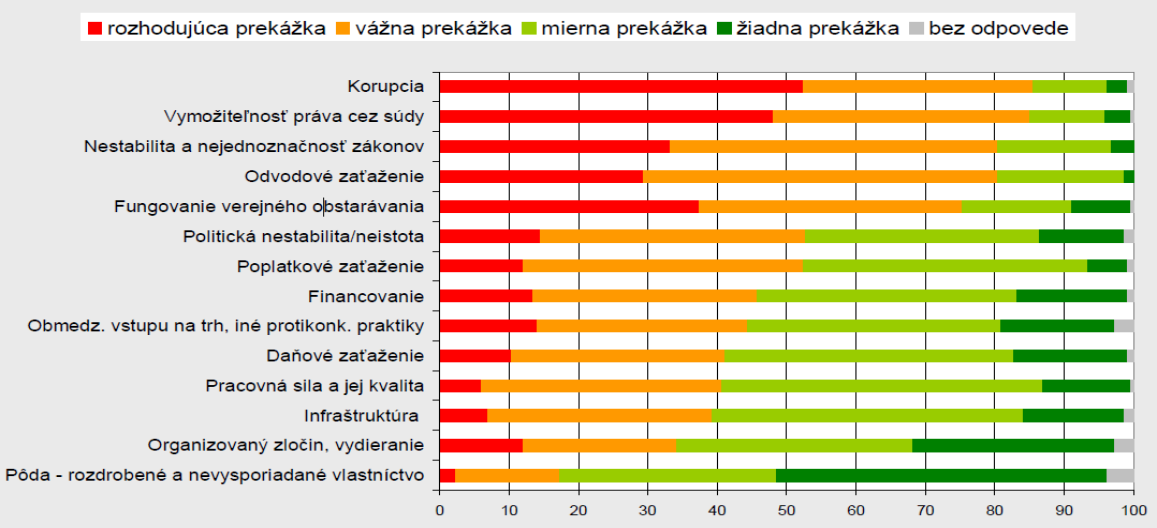
Hlavné zmeny, ktoré začiatkom roka 2012 vstúpili do platnosti sú v oblasti systému výpočtu odpisov, vo finančnom prenájme, ďalej sú to zmeny v asignácii 2% dane, úpravy ohlasovacích povinností alebo zmeny pre samostatne zárobkovo činné osoby (SZČO).

Spominané novinky majú vplyv na podniky rôzneho charakteru, avšak pri rôznych podnikoch ako napríklad malých a stredných podnikoch (MSP) alebo podnikoch stavebníctva, ale aj u iných, môže byť tento vplyv špecifický. Hlavné zmeny vyplývajúce z uvedenej novelizácie a týkajúce sa odpisov, v súvislosti s obstaraním dlhodobého hmotného majetku sú postupne rozobraté v nasledujúcom texte.

[1] Zákon o Dani z príjmov 595/2003 Z. z. [cit. 2012-10-15] URL: <http://www.zbierka.sk/mediagallery/zbierka_document/file/example/file/27.pdf>

Podľa prieskumu Podnikateľskej aliencie Slovenska za rok 2010[2] existuje množstvo rôznych prekážok pre podnikanie na Slovensku. K významným patria okrem iných aj nestabilita a nejednoznačnosť zákonov, financovanie či daňové zaťaženie, pričom tieto majú súvislosť s novelizáciou zákona o Dani z príjmov, a tá prispieva prostredníctvom negatívnej zmeny v oblasti odpisovania k zvýrazneniu týchto prekážok. Prehľad prekážok podnikania na Slovensku podľa PAS je prezentovaný na nasledujúcom obrázku.

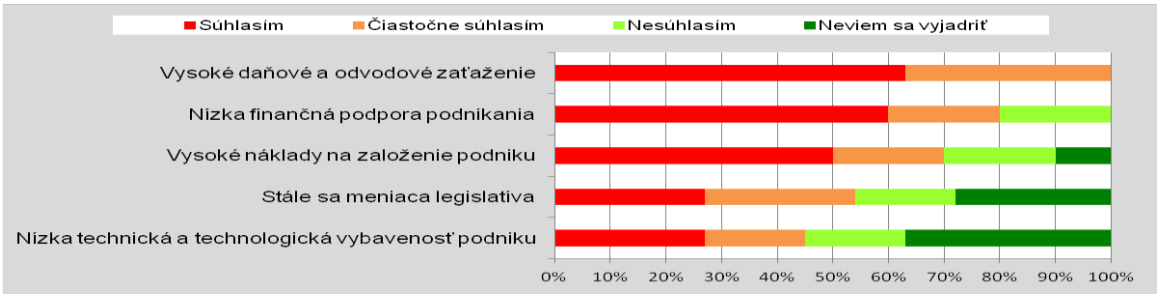
Obr. č. 1: Prekážky pre fungovanie a rast podnikania (v %)



Zdroj: PAS 2010

Iný výskum[3] realizovaný v roku 2010 potvrdzuje silu bariér podnikania vo forme daňového zaťaženia alebo nestabilnej legislatívy. Vybraté bariéry podnikania z tohto prieskumu sú znázornené v nasledujúcom obrázku.

Obr. č. 2: Vybrané prekážky podnikania v SR (v %)



Zdroj: Šúbertová 2010[4], spracovanie vlastné

Zmena a skomplikovanie v oblasti legislatívy súvisiace s úpravou pravidiel odpisovania prispieva k zosilneniu vnímania viacerých bariér pre podnikanie.

---

[2] PAS. *Správa o stave podnikateľského prostredia v SR 2010*, Bratislava 2010. [cit. 2012-10-16] URL: <http://www.alianciapas.sk/menu_projekty_sspp_2010_full.pdf>

[3] ŠÚBERTOVÁ, E. Podnikanie na Slovensku a hodnotenie podmienok podnikania vo vybraných regiónov. In Scientific papers of the University Pardubice. - Pardubice : Univerzita Pardubice, 2011. ISSN 1804-8048, 2011, č. 22, s. 222-231. VEGA 1/0604/10. . [cit. 2012-10-15] URL: <http://www.upce.cz/fes/veda-vyzkum/fakultni-casopisy/scipap/archiv/e-verze-sborniku/2011/sbornik-4-2011.pdf>

[4] Ibid s. 228

Odpisy a zmeny v systéme ich výpočtu

Odpisovanie dlhodobého hmotného majetku predstavuje dôležitú podnikovo-hospodársku kategóriu. „Odpis je peňažným vyjadrením postupného opotrebovávania časti neobežného majetku, ktoré sa prenáša do hodnoty novovytvorenej produkcie cez náklady.“[5]

Daňové odpisy predstavujú akýsi nákladový limit ustanovený štátom pre zníženie daňového základu pre účely vyčíslenia dane z príjmu. V prípade, ak by neexistovali, príjmy z dane z príjmu do štátenho rozpočtu by boli výrazne nižšie. Aktuálne prišlo novelizáciou Zákona o dani z príjmov k dopadom na výpočet odpisov.

Vzorce na výpočet odpisov ani odpisové skupiny /viď tab. č. 1/ a v nich určené doby odpisovania sa nezmenili. Zásadná zmena pri vyčísľovaní daňových odpisov počnúc rokom 2012 spočíva v ich väčšom zblížení s účtovnými odpismi, ktoré reálnejšie vyjadrujú mieru a priebeh opotrebenia majetku a začínajú sa počítať po zaradení majetku do používania. Zmena vo výpočte sa dotýka hlavne prvého roku výpočtu, kedy už viac nebude možné uplatniť daňový odpis v jeho celoročnej výške, ale vyčísľuje sa ako alikvótna časť (bez ohľadu na použitú rovnomernú alebo zrýchlenú metódu odpisovania) vzťahujúca sa na počet mesiacov, počas ktorých bol dlhodobý hmotný majetok evidovaný v podniku. Inými slovami daňový odpis sa počíta ako pomerná časť zodpovedajúca počtu mesiacov používania tohto majetku, a to počnúc mesiacom jeho užívania do konca zdaňovacieho obdobia.[6]

Ako príklad možno uviesť obstaranie osobného automobilu v hodnote 12 000 Euro, zaradeného do 1. odpisovej skupiny (4 roky odpisovania) a jeho odpisovanie rovnomernou i zrýchlenou metódou pri aplikácii starého systému (obstarnie v októbri 2011) a nového systému výpočtu odpisov (obstaranie v októbri 2012). Vo výpočtoch sú rozvinuté oba príklady o technické zhodnotenie vo výške 2 000 Euro v 3. roku životnosti.

Tab. č. 1: Odpisové skupiny a jednotlivé koeficienty odpisovania

Odpisová skupina	Počet rokov odpisovania	**Rovnomerné odpisovanie**	**Zrýchlené odpisovanie**		
		Doba odpisovania = Doba odpisovania pre Technické zhodnotenie	Koef. pre 1. rok odpisovania	Koef. pre 2. a ďalšie roky odpisovania	Koef. pre zvyšenú zostatkovú cenu
1.	4	4	4	5	4
2.	6	6	6	7	6
3.	12	12	12	13	12
4.	20	20	20	21	20

Zdroj: Zákon o dani z príjmu, spracovanie vlastné

Rovnomerné odpisy

$$\text{Ročný odpis} = \frac{VC}{Do} \qquad \text{Ročný odpis pri TZ} = \frac{ZVC}{Do}$$

VC – vstupná cena, *TZ* – technické zhodnotenie, *Do* – doba odpisovania

[5] MAJTÁN, Š. et. all: *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava : Vydavateľstvo Sprint dva, 2009. s. 123.

[6] TUŽINSKÝ, M. :*Najdôležitejšie zmeny v zákone o dani z príjmov účinné od 01. 01. 2012*. [cit. 2012-10-16] URL: <http://www.podnikajte.sk/prevadzka-firmy/c/614/category/dane-a-odvody/article/zakon-o-dani-z-prijmov-zmeny-2012.xhtml#1>

A/ zaradenie do používania a začiatok užívania v októbri **2011**

Tab. č. 1: Odpisový plán – rovnomerné odpisy (do konca 2011)

Rok	Vstupná cena [VC]	Účtovný Odpis [ÚO]	Oprávky [ÚO]	Účtovná zostatková hodnota	Daňový odpisy [DO]	Oprávky [DO]	Daňová zostatková hodnota	Rozdiel [DO - ÚO]
*2011	12 000 €	500 €	500 €	11 500 €	3 000 €	3 000 €	9 000 €	2 750 €
2012	12 000 €	3 000 €	3 500 €	8 500 €	3 000 €	6 000 €	6 000 €	2 750 €
2013	12 000 €	3 000 €	6 500 €	5 500 €	3 000 €	9 000 €	3 000 €	2 750 €
**2014	14 000 €	3 500 €	10 000 €	4 000 €	3 500 €	12 500 €	1 500 €	2 750 €
2015	14 000 €	3 500 €	13 500 €	500 €	1 500 €	14 000 €	0 €	2 000 €
2016	14 000 €	500 €	14 000 €	0 €	0 €	14 000 €	0 €	500 €

** mesačný účtovný odpis vypočítaný ako 1/48 z obstarávacej ceny 12 000 Euro (t. j. 250 Euro). Podľa internej smernice sa účtovný odpis v prvom roku uplatňuje iba za všetky úplné mesiace nasledujúce po mesiaci obstarania, t. j. za november a december 2011.*

*** technické zhodnotenie v 4. roku používania vo výške 2 000 Euro.*

B/ zaradenie do používania a začiatok užívania v októbri **2012**

Tab. č. 2: Odpisový plán – rovnomerné odpisy (od začiatku 2012)

Rok	Vstupná cena [VC]	Účtovný Odpis [ÚO]	Oprávky [ÚO]	Účtovná zostatková hodnota	Daňový odpisy [DO]	Oprávky [DO]	Daňová zostatková hodnota	Rozdiel [DO - ÚO]
*2012	12 000 €	500 €	500 €	11 500 €	750 €	750 €	11 250 €	250 €
2013	12 000 €	3 000 €	3 500 €	8 500 €	3 000 €	3 750 €	8 250 €	250 €
2014	12 000 €	3 000 €	6 500 €	5 500 €	3 000 €	6 750 €	5 250 €	250 €
**2015	14 000 €	3 500 €	10 000 €	4 000 €	3 500 €	10 250 €	3 750 €	250 €
2016	14 000 €	3 500 €	13 500 €	500 €	3 500 €	13 750 €	250 €	250 €
2017	14 000 €	500 €	14 000 €	0 €	250 €	14 000 €	0 €	0 €

** mesačný účtovný odpis vypočítaný ako 1/48 z obstarávacej ceny 12 000 Euro (t. j. 250 Euro). Podľa internej smernice sa účtovný odpis v prvom roku uplatňuje iba za všetky úplné mesiace nasledujúce po mesiaci obstarania, t. j. za november a december 2011. Daňový odpis v prvom roku sa vyčísli za október, november a december 2011, t. j. alikvótne ako 3/12 z ročného odpisu. Zvyšná pomerná časť sa uplatní na konci obdobia odpisovania.*

*** technické zhodnotenie v 4. roku používania vo výške 2 000 Euro.*

Zrýchlené odpisy

$$\text{Ročný odpis} = \frac{VC}{k_1} \qquad \text{Ročný odpis}_{n+1} = \frac{2 * ZC}{k_n - t}$$

$$\text{Ročný odpis pri TZ} = \frac{2 * ZZC}{k_{tz}} \qquad \text{Ročný odpis pri TZ}_n = \frac{2 * ZC}{k_{tz} - n_{tz}}$$

---

k_1 – koeficient pre v 1. roku odpisovania, ZC – zostatková cena, k_n – koeficient pre 2. a ďalšie roky odpisovania, t – počet rokov, ktoré sa už odpisovalo, ZZC – zvýšená zostatková cena, k_{tz} – koeficient technického zhodnotenia, n_{tz} – počet rokov, ktore sa už odpisovalo z TZ

A/ zaradenie do používania a začiatok užívania v októbri **2011**

Tab. č. 3: Odpisový plán – zrýchlené odpisy (do konca 2011)

Rok	Vstupná cena [VC]	Účtovný Odpis [ÚO]	Oprávky [ÚO]	Účtovná zostatková hodnota	Daňové odpisy [DO]	Oprávky [DO]	Daňová zostatková hodnota	Rozdiel [DO -ÚO]
*2011	12 000 €	500 €	500 €	11 500 €	3 000 €	3 000 €	9 000 €	2 500 €
2012	12 000 €	3 000 €	3 500 €	8 500 €	4 500 €	7 500 €	4 500 €	4 000 €
2013	12 000 €	3 000 €	6 500 €	5 500 €	3 000 €	10 500 €	1 500 €	4 000 €
**2014	14 000 €	3 500 €	10 000 €	4 000 €	1 750 €	12 250 €	1 750 €	2 250 €
2015	14 000 €	3 500 €	13 500 €	500 €	1 167 €	13 417 €	583 €	83 €
2016	14 000 €	500 €	14 000 €	0 €	583 €	14 000 €	0 €	0 €

** mesačný účtovný odpis vypočítaný ako 1/48 z obstarávacej ceny 12 000 Euro (t. j. 250 Euro). Podľa internej smernice sa účtovný odpis v prvom roku uplatňuje iba za všetky úplné mesiace nasledujúce po mesiaci obstarania, t. j. za november a december 2011.*

*** technické zhodnotenie v 4. roku používania vo výške 2 000 Euro.*

B/ zaradenie do používania a začiatok užívania v októbri **2012**

Tab. č. 4: Odpisový plán – zrýchlené odpisy (od začiatku 2012)

Rok	Vstupná cena [VC]	Účtovný Odpis [ÚO]	Oprávky [ÚO]	Účtovná zostatková hodnota	Daňový odpisy [DO]	Oprávky [DO]	Daňová zostatková hodnota	Rozdiel [ÚO - DO]
*2012	12 000 €	500 €	500 €	11 500 €	750 €	750 €	11 250 €	250 €
2013	12 000 €	3 000 €	3 500 €	8 500 €	5 625 €	6 375 €	5 625 €	2 875 €
2014	12 000 €	3 000 €	6 500 €	5 500 €	3 750 €	10 125 €	1 875 €	3 625 €
**2015	14 000 €	3 500 €	10 000 €	4 000 €	3 063 €	13 188 €	812 €	3 188 €
2016	14 000 €	3 500 €	13 500 €	500 €	542 €	13 730 €	270 €	230 €
2017	14 000 €	500 €	14 000 €	0 €	270 €	14 000 €	0 €	0 €

** mesačný účtovný odpis vypočítaný ako 1/48 z obstarávacej ceny 12 000 Euro (t. j. 250 Euro). Podľa internej smernice sa účtovný odpis v prvom roku uplatňuje iba za všetky úplné mesiace nasledujúce po mesiaci obstarania, t. j. za november a december 2011. Daňový odpis v prvom roku sa vyčísli za október, november a december 2011, t .j. alikvótne ako 3/12 z ročného odpisu. Zvyšná pomerná časť sa uplatní na konci obdobia odpisovania.*

*** technické zhodnotenie v 4. roku používania vo výške 2 000 Euro. Zvyšená zostatková cena pozostáva zo Zostatkovej ceny, Technického zhodnotenia a pomernej časti odpisu z prvého roka odpisovania, ktorá sa v prvom roku odpisovania neuplatnila.*

Výpočet:

1. rok: 2*(12 000) : (4) = 750 €
2. rok: 2*(11 250) : (5-1) = 5 625 €
3. rok: 2*(5 625) : (5-2) = 3 750 €
4. rok: 2*(1 875+2 000+2 250) : (4) =3 063 €
5. rok: 2*(812) : (4-1) = 542 €
6. rok: 2*(270) : (4-2) = 270 €

Jeden z najväčších dôsledkov po novelizácii v súvislosti s odpisovaním dlhodobného hmotného majetku je, že v prípade využitia metódy rovnomerných daňových odpisov sa odpisovanie majetku predĺži o jeden rok. Príčinou je odpisovanie pomernej časti odpisov neuplatnených v prvom roku odpisovania. Podobne sa dĺžka tejto doby posúva o jedno

obdobie i v prípade technického zhodnotenia majetku. V roku technického zhodnotenia alikvótna časť odpisov neuplatnená v prvom roku rovnomerného odpisovania vstupuje spolu s technických zhodnotením do hodnoty zvýšenej vstupnej ceny.

Výsledkom zmeny spôsobu výpočtu rovnomerných daňových odpisov je, že daňové odpisy budú ovplyvňovať základ dane z príjmov vždy o jedno zdaňovacie obdobie viac. Pre podnikateľov je však výhodnejšie, ak majú možnosť zahrňovať výšku opotrebenia majetku do daňových výdavkov flexibilnejšie, variabilnejšie a viac podľa potreby svojho podnikania. Toto nové pravidlo výpočtu pôsobí teda práve opačne. Má však krátkodobý pozitívny efekt naplniť štátny rozpočet vyššími platbami dane z príjmu podnikov.

Podobné závery ako v prípade rovnomerných odpisov môžno vysloviť i pri metóde výpočtu zrýchlených daňových odpisov. Avšak pri ich výpočte je skomplikovanie ešte väčšieho charakteru. V prípade využitia technického zhodnotenia sa tu vychádza zo zvýšenej zostatkovej ceny, ktorá pri tomto novom výpočte okrem zostatkovej ceny z minulého obdobia a pripočítaného technického zhodnotenia pozostáva naviac ešte z alikvótnej časti odpisov, ktoré neboli uplatnené v prvom roku odpisovania.

Spôsob výpočtu daňových odpisov platiaci do konca roka 2011 umožňoval podnikateľom, v závislosti od vyhliadky na dosiahnutie pozitívneho výsledku hospodárenia, zníženie daňového základu formou obstarania dodatočného majetku. Toto bolo často využívané najmä v MSP ako možnosť na optimalizovanie základu dane. Už v prvom roku obstarania, hoci bol dlhodobý hmotný majetok zaradený a používaný v podniku len posledný mesiac účtovného obdobia, bolo možné započítať do daňových výdavkov celoročnú výšku odpisu, teda akoby majetok bol používaný počas celého dotknutého účtovného obdobia. Práve princíp hodnoverného zobrazenia opotrebovania majetku, ktorý sledujú účtovné odpisy bol v taktomto prípade z daňového hľadiska do nedávna potlačovaný. Úpravou legislatívy sa daňové odpisy čistočne priblížili účtovným odpisom. Na druhej strane, táto legislatívna úprava spôsobila skomplikovanie techniky výpočtu, natiahnutie procesu odpisovania majetku a tým aj obdobia na obnovu produkčných možností podnikov. V prípade MSP je toto ďalšie mierne skomplikovanie vedenia účtovníctva a podnikateľskej administratívy, najmä pokiaľ sa jedná o menšie podniky alebo podniky, kde takéto úkony vykonáva majiteľ.

Záver

Zmena v spôsobe výpočtu daňových odpisov dlhodobého hmotného majetku spôsobila skomplikovanie procesu vyčíslenia daňových odpisov a posunula odpisovanie väčšej hodnoti majetku na neskoršie obdobie jeho užívania. Pôvodné úvahy o uvolnení pravidiel daňového odpisovania majetku viedli týmto krokom práve naopak k sprísneniu a zbyrokratizovaniu celého systému. Reálne tento krok skomplikoval ekonomiku v podnikoch a krátkodobo zvýšil výšku dane z príjmu, ktorú podniky budú v začiatkoch odpisovania dlhodobého hmotného majetku obstaraného v roku 2012 platiť štátu.

Z pohľadu celkovej doby životnosti a doby používania majetku sa neudiala v zásade žiadna zásadná zmena, podnikateľ nestratí viac a ani štát viac nezíska. Ide v podstate len o administratívny zásah, ktorý neprispieva k stabilite podmienok podnikania ani daňovej legislatívy. Tento krok bol uskustočnený hlavne z dôvodu konsolidácie rozvrátených verejných zdrojov, a bol určený na ich krátkodobú sanáciu, no nie na riešenie celkového problému. Pre podnikateľov to bol negatívny zásah, ktorý viedol k miernemu zhoršeniu podmienok podnikania z viacerých uhlov pohľadu, nielen finančného, administratívneho alebo legislatívneho.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY:

1. MAJTÁN, Š. et. All. 2009: *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava : Vydavateľstvo Sprint dva, s. 123. ISBN 320 s. 978-80-89393-07-7
2. TUŽINSKÝ, M. :*Najdôležitejšie zmeny v zákone o dani z príjmov účinné od 01. 01. 2012*. [cit. 2012-03-26] URL: http://www.podnikajte.sk/prevadzka-firmy/c/614/category/dane-a-odvody/article/zakon-o-dani-z-prijmov-zmeny-2012.xhtml#1
3. ŠÚBERTOVÁ, E. Podnikanie na Slovensku a hodnotenie podmienok podnikania vo vybraných regiónov. In Scientific papers of the University Pardubice. - Pardubice : Univerzita Pardubice, 2011. ISSN 1804-8048, 2011, č. 22, s. 222-231. VEGA 1/0604/10. [cit. 2012-03-25] URL: <http://www.upce.cz/fes/veda-vyzkum/fakultni-casopisy/scipap/archiv/e-verze-sborniku/2011/sbornik-4-2011.pdf>
4. Zákon o Dani z príjmov č. 595/2003 Z. z.
5. www.alianciapas.sk
6. www.podnikajte.sk
7. www.zbierka.sk

Ing. Miroslav Uhliar, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava

PERSONÁLNY AUDIT AKO VÝCHODISKO SKVALITNENIA NEHMOTNÝCH AKTÍV PODNIKU

Igor Václav

Ekonomická Univerzita v Bratislave

ABSTRAKT

Cieľom príspevku je predstaviť históriu personálneho auditu, charakteristiku a porovnanie metodologického postupu aplikovaného v konkrétnych podnikoch pôsobiacich v SR zo súčasnými teoretickými východiskami. Príspevok analyzuje jednotlivé etapy vzniku vývoja personálneho auditu a stanovuje obsah ako aj časový harmonogram jeho prepojenia pri konkrétnej realizácií personálneho auditu v podniku.

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: audit, personálny audit, metodológia, metódy, postupy, prístupy

ABSTRACT

The aim of this article is to present the history of the audit of human resources, the characteristics and the comparison of the methodological procedures applied in the specific companies operating in the Slovak republic compared with the current theoretical knowledgebase. This article analyses the various stages of the development of the audit of human resources and establishes the content and its time management in connection with specific implementation of audit of human resources in the company.

KEY WORDS: audit, human resources audit, methodology, methods, procedures, approaches

PERSONÁLNY AUDIT AKO VÝCHODISKO SKVALITNENIA NEHMOTNÝCH AKTÍV PODNIKU

1.1 Charakteristika personálneho auditu

Dôkladnú analýzu ľudských zdrojov, personálnej stratégie, personálnej politiky a spôsobov riadenia ľudských zdrojov v organizácii, hodnotenie aktuálneho fungovania , sprevádzané odporúčaniami na zlepšenie, **predstavuje personálny audit.** Má za cieľ nájsť neoptimálne miesta v podnikových procesoch, kde sa nevyužívajú ľudské zdroje dostatočne intenzívne. Jeho hlavnou úlohou je ukázať, ako je nastavený a ako funguje program riadenia ľudských zdrojov, lokalizujúc spôsoby a podmienky, ktoré sú škodlivé pre organizáciu, a na ktoré nie sú odôvodnené náklady, alebo praktiky a podmienky, ktoré sa majú zlepšiť.

Personálny audit patrí medzi služby personálnych spoločností, o ktoré v dnešnej dobe rastie záujem, no jeho problematika nie je v podmienkach Slovenskej republiky komplexne rozpracovaná. Jedná sa o špecifický typ auditu.

Audit v dnešnom zmysle slova znamená v angličtine revíziu. V dnešnej dobe sa potreba auditov čoraz viac spája s problematikou zavádzania systémov kvality v organizáciách. Norma STN, EN, ISO 9000: 2005 definuje audit ako systematický, nezávislý zdokumentovaný proces získavania dôkazov auditu a ich objektívneho vyhodnocovania s cieľom určiť rozsah, v akom sa plnia kritéria auditu.

Auditom teda rozumieme systematický proces komplexného a objektívneho získavania a zhodnotenia dôkazov, ktoré sa týkajú informácií o činnostiach a udalostiach pričom jeho cieľom je zistiť mieru súladu medzi týmito informáciami a vopred špecifikovanými kritériami a oznámiť výsledky zainteresovaným stranám.

1.2 História vzniku auditu

Audítorská činnosť sa považuje za jednu z mladých ekonomických disciplín, hoci jej počiatky možno nájsť už v období antiky. Počas vývoja sa jej zameranie postupne obohacovalo o rôzne predmety skúmania. Audit vznikol v súvislosti s účtovníctvom, s evidenciou majetku. V starom Ríme audit súvisí predovšetkým s kontrolou účtovníctva

štátneho majetku v histórií sa však spájal aj s oblasťou súdnictva. Vzhľadom k rastúcej úlohe účtovných informácií bolo nevyhnutné zaistiť dodržiavanie stanovených pravidiel, a tým aj určitý štandard. Uskutočňovanie účtovného auditu naberalo stále väčší význam, až Sa stalo dokonca povinnosťou pre niektoré spoločnosti. Pred druhou svetovou vojnou sa však objavila potreba nezávisle kontrolovať aj iné oblasti v podniku, nielen účtovníctvo. Vznikla tak skupina auditov, ktoré majú podporovať riadenie podniku , s názvom interné audity.[1]

Interný audit v Slovenskej republike predstavuje relatívne mladú profesiu, ktorá sa do , inštitút interných audítorov (SKIIA) je profesná nezisková organizácia, ktorej poslaním je združovať osoby pracujúce v oblasti interného auditu respektíve v príbuzných oblastiach. SKIIA pôsobí na Slovensku od mája toku 1997. Od 1. Novembra 1997 bol prijatí za riadneho, v poradí 27. Člena Európskej konfederácie inštitútov interných audítorov. SKIIA je od roku 2008 aj chapterom medzinárodného inštitútu IIA. Inštitút zabezpečuje vzdelávaciu, normatívnu, metodickú, konzultačnú a realizačno-podpornú činnosť v oblasti interného auditu, správy, kontroly a riadenia spoločností a organizácií.[2]

2.1 Vymedzenie pojmu – predmet personálneho auditu

Audit sa vyvíja, stával sa čím ďalej tým špecifickejší, až pokiaľ sa neobjavil pojem Funkčný audit. Cieľom funkčného auditu je diagnóza, analýza, kontrola, a poradenstvo v rámci každej funkčnej oblasti spoločnosti. Personálny audit (známy aj ako audit ľudských zdrojov) je typ funkčného auditu, ktorý predstavuje špecifickú oblasť auditov zameraných na ľudské zdroje organizácie. Slovo personálny pochádza od latinského slova persona, čo znamená osoba, alebo služobník. K realizácií týchto auditov prispelo uvedomenie si významu podrobného rozboru ľudských zdrojov podniku, ktorý je nesmierne dôležitý z hľadiska životnosti spoločnosti.

[1] DVOŘÁČEK, J. 2003: Interní audit a kontrola, 2. preprac. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 202 s. ISVN 80-7179-805-3.
[2] DRDA, P. 2009. Slovenský inštitút interných audítorov In: Interní audítor. ISSN 1213-8274, 2009 roč. 13, č. 2, s. 35.

Dôkladná analýza ľudských zdrojov, personálnej stratégie, personálnej politiky a spôsobov riadenia ľudských zdrojov v organizácií, hodnotenie aktuálneho fungovania sprevádzané odporúčaniami na zlepšenie, predstavuje práve personálny audit.[3]

Predmetom personálneho auditu sú teda ľudské zdroje podniku. V centre pozornosti personálneho auditu sú zamestnanci, ktorých sa podnik rozhodne zaradiť do auditu. Obvykle nebýva tento okruh zamestnancov široký, pretože jeho základným cieľom je zistiť, akí ľudia pracujú v podniku, a či sú títo pracovníci vhodne rozmiestnení na jednotlivé pracovné pozície, vzhľadom na ich predpoklady, schopnosti a zručnosti. Podstatou je posúdenie ich slabých a silných stránok na základe kritérií ktoré sú dôležité pre ich súčasnú pracovnú pozíciu. Zároveň môže personálny audit upozorniť na určité skryté rezervy a možnosti kariérnych dráh pracovníkov. Porovnáva jednotlivých pracovníkov a pomáha zostaviť vhodnú štruktúru tímov.[4]

Závery z personálneho auditu často predstavujú východiskový bod pre optimalizáciu podnikových procesov, pretože tento audit by mal nájsť tie miesta v podnikových procesoch, kde sa nevyužívajú ľudské zdroje dostatočne intenzívne a efektívne. Z analýzy náplne pracovných miest sa stanovia jednoznačné požiadavky na pracovné pozície a identifikujú sa schopnosti, zručnosti, kvalifikačné a osobnostné predpoklady na každú pracovnú pozíciu. Vhodnosť zamestnancov na dané pracovné pozície sa zhodnotí na základe diagnostiky a posúdenia zamestnancov. Zhodnotí sa nielen ich aktuálny stav, ale aj predpoklady na ich ďalší rast. Uskutočňuje sa hodnotenie nielen jednotlivých pracovníkov, ale hodnotí sa aj celkový profil pracovných tímov. Výsledkom realizácie personálneho auditu býva obvykle aj reštruktualizácia organizačného usporiadania podniku a redesign vnútropodnikových procesov.[5]

Cieľom personálneho auditu je zabezpečiť relevantné informácie a pohľad na pracovníka, najmä na jeho schopnosti a takto napomáhať organizácií včas vyhľadávať pracovníkov s perspektívou ďalšieho kariérneho rastu a systematicky pracovať na ich rozvoji.

2.2 Uplatnenie personálneho auditu

[3] HITKA, M. 2010. Personálny audit. (online). Rev. 2009-01-10. (cit. 2010-02-01). Dostupné na: (miloshitka.szm.com/personalny_audit.ppt).
[4] DOBIASOVÁ, P. 2004, Význam personálneho a organizačného auditu pre podnik. In: Personálny a mzdový poradca podnikateľa. Žilina: Poradca podnikateľa. ISSN 1335-1508, 2004, č. 1, s 115-120.
[5] SZÓRÁDOVÁ. E.: Formy efektívnej motivácie. In: T&T Systems blog. (online). 6.12.2010.

Personálny audit sa žiada predovšetkým pri strategických rozhodnutiach, akými sú napríklad zmena vlastníckych vzťahov, zmena organizačnej štruktúry, akvizície, alebo fúzie firiem, nové investičné zámery, riešenie krízových situácií, znižovanie počtu zamestnancov, ale aj plánovanie kariéry a rozvoja zamestnancov. Ďalšími príležitosťami na vykonanie personálneho auditu je nástup nového riaditeľa, zmena stratégii spoločnosti, alebo v štruktúre daného odvetvia, pri privatizácií, vnútornej reštruktualizácií, alebo pri zriadení novej obchodnej jednotky. Významným momentom pre uplatnenie personálneho auditu je zistenie neefektívnosti v niektorých personálnych procesoch, ktorej prejavom sú napríklad nedostatočný výkon a kvalita práce zamestnancov , neefektívne využívanie pracovného času, nepríjemná pracovná atmosféra, napätie, konflikty a nespokojnosť zamestnancov.[6]

Záujem o personálny audit prejavujú najmä podniky, ktoré majú dlhodobý záujem o kvalitný manažment, ale tiež o vysokú kvalitu ostatných ľudských zdrojov svojej organizácie. Po personálnych auditoch siahajú i podniky, ktoré sa zaujímajú o podnikovú klímu a kultúru organizácie, o stabilitu štruktúry organizácie a identifikáciu personálnych rezerv na manažérske posty v rámci organizácie. Signál, alebo impulz na vykonanie personálneho auditu preto obvykle vychádza zo strany vlastníkov organizácie, vrcholových orgánov spoločností (valné zhromaždenie, predstavenstvo, dozorná rada), alebo členov exekutívy.

2.3 Význam personálneho auditu

Úlohou personálneho auditu je poukázať na to, ako funguje v organizácií riadenie ľudských zdrojov, nájsť podmienky, ktoré sú pre organizáciu škodlivé a nie sú na ne odôvodnené náklady, prípadne postupy a podmienky, ktoré by sa mali zlepšiť. Jeho význam spočíva v tom, že predstavuje systém revízie a kontroly účinnosti a spoľahlivosti programu riadenia ľudských zdrojov. Vzhľadom na rastúci trend delegovania veľkej časti personálnej práce na každého riadiaceho zamestnanca, narastá význam personálneho auditu pre podniky.[7]

Význam uskutočňovania auditu ľudských zdrojov má základ v získavaní informácií o kvalite ľudí, ich manažérskom potenciáli, ale i o možnostiach rozvoja. Personálny audit

[6] OLEXOVÁ, C. 2010. Personálny audit. In: Personálny a mzdový poradca po podnikateľa. Žilina: Poradca podnikateľa, 2010. ISBN 1335-1508, 2010, č. 4-5, s. 231-243.
[7] CHOCHOLOUŠ, I. 2005. Audit – strašák i pomocník. In: Hospodářské noviny. ISSN 0862-9587, 2005, roč. 49, 26.9.2005.

poukáže na to, či je na každej pracovnej pozícii človek s prislúchajúcimi schopnosťami a kompetenciami, a či má podnik zručných a flexibilných pracovníkov, ktorí dokážu zvládnuť zložité pracovné úlohy v prostredí silnej konkurencie, a tak zabezpečiť úspech na trhu.

Pre úspech organizácie je nutnou podmienkou dokonalé poznanie zákazníka a konkurencie. No organizácia si musí byť zároveň vedomá aj vlastných vnútorných pomerov. A práve personálny audit odhalí skryté rezervy pri organizácii práce a objektívne zhodnotí kvalitu zamestnancov.[8]

Kvalifikovaný a efektívne alokovaný ľudský kapitál predstavuje pre organizáciu ťažko napodobiteľnú konkurenčnú výhodu, čím vytvára jeden z najdôležitejších rozvojových potenciálov organizácie. Personálny audit mapuje vo firme objem, roky a rozmiestnenie kompetencií, know-how a schopností. Na základe týchto poznatkov vytvára karierne a motivačné plány pre nositeľov kľúčových kompetencií pre rozvoj firmy.

3.1 Prístupy personálneho auditu

Problematika personálneho auditu nie je vo svete chápaná jednotne. V súčasnosti existuje niekoľko prístupov k personálnemu auditu.

Rozlišujeme:

- **Americký prístup**, ktorý považuje personálny audit za jednu z dôležitých zložiek budovania pozitívneho imidžu organizácie v spoločnosti. Snaží sa o kvantifikáciu sociálnych dôsledkov činnosti organizácie v peňažnom vyjadrení
- **Francúzsky prístup**, tento vníma personálny audit, ako dôležitý prostriedok pre obojstranné porozumenie medzi manažmentom a pracovníkmi organizácie,
- **Združený prístup**, ktorý vznikol kombináciou amerického a francúzskeho . Tento prístup sa zameriava na úlohu personálneho auditu pri zosúlaďovaní záujmov organizácie so zástupcami jej zamestnancov.

[8] LIEBE, V. 2010, Čas ozajstných strategických rozhodnutí. In: Efektivita v podnikoch. (Odborná špecializovaná príloha spoločnosti MEDIAPLANET). 2010, jún, č. 2, s. 7.

K moderným prístupom v oblasti personálneho auditu v posledných rokoch určite môžeme zaradiť predovšetkým personálny controlling v súvislosti s benchmarkingom a procesne orientované personálne audity.

3.2 Zostavenie metód personálneho auditu

Kľúčový význam pre personálny audit má spôsob získavania informácií o ľudských zdrojoch a personálnych činnostiach v organizácii. Z metodického hľadiska využíva personálny audit postupy z oblasti manažmentu ľudských zdrojov, ktoré sa sústreďujú prevažne na hodnotenie pracovníkov. V zmysle dosiahnutia cieľa personálneho auditu sa metódy zameriavajú na analýzu požiadaviek pre jednotlivé pracovné pozície a na hodnotenie profesionálnej spôsobilosti osôb, ktoré zastávajú túto pozíciu, vrátane ich rozvojového potenciálu. Avšak nemožno povedať, že by boli striktne stanovené metódy, ktoré sa musia pri uskutočnení personálneho auditu použiť. Personálny audit využíva obvykle kombináciu metód individuálneho a skupinového posudzovania pracovníkov.

K metódam personálneho auditu môžeme zaradiť štrukturované rozhovory psychodiagnostické metódy, dotazníky, pozorovania, modelové situácie a prípadové štúdie.

Súčasťou personálneho auditu je uplatňovanie metód analýzy súčasnej personálnej, kvalifikačnej a vekovej štruktúry zamestnancov organizácie. Tieto metódy poskytujú prehľad o vzdelaní, pohlaví, veku a druhu práce, ktoré zamestnanci vykonávajú.

3.3 Proces realizácie personálneho auditu

Na rozdiel od finančnej oblasti neexistuje pre personálny audit jednotná šablóna na posúdenie, či je personálna práca realizovaná správne, pretože každá organizácia má svoje potreby v závislosti od oblasti jej pôsobenia a očakávaní vlastníkov a manažérov. Rozsah a hĺbka auditu závisí od samotnej organizácie a audítorov. Len od nich závisí, či sa preverí riadenie ľudských zdrojov v organizácií komplexne, alebo sa zhodnotia len niektoré procesy, prípadne sa realizuje len špecializovaný personálny audit zameraný na vybrané detaily a kritické miesta riadenia ľudských zdrojov. V teórií a praxi neexistujú jednoznačné pravidlá realizácie personálneho auditu. Každý audit je preto osobitý, prispôsobený požiadavkám zadávateľa a jeho potrebám.

Záverečná správa by mala obsahovať výsledky individuálneho hodnotenia každého zúčastneného. Súčasťou tohto hodnotenia by malo byť určenie silných a slabých stránok pracovníkov vzhľadom k požiadavkám na ich pracovnú pozíciu, celkové posúdenie vhodnosti pracovníka pre súčasnú pozíciu, stanovenie rozvojového potenciálu a návrh potrebného smeru rozvoja (napr. tréning, vzdelávanie, získanie ďalších skúseností a pod). Všetky tieto informácie majú význam nielen pre samotného hodnoteného, ale aj jeho nadriadeného, ktorému môže poskytnúť cenné informácie o optimálnom prístupe k jeho riadeniu a motivácií.

3.4 Majetková štruktúra podniku – štruktúra aktív podniku

Predstavuje pravú stranu súvahy (aktíva) a možno k nej zaujať statický, alebo o dynamický prístup je zároveň najpodrobnejšou statickou (stavovou) charakteristikou podniku a predstavuje stranu aktív súvahy. Statický pohľad ukazuje, akú účtovnú hodnotu má daný majetok, resp. súhrn majetku v podniku ku konkrétnemu časovému bodu. Dynamický pohľad zisťuje, v akej štruktúre prirástol, resp. ubudol majetok podniku za isté obdobie – spravidla za jeden rok. Hovorí o tom, o koľko sa zmenili jednotlivé položky stálych a obežných aktív a v akom pomere. Zmeny jednotlivých položiek aktív ovplyvnia majetkovú štruktúru podniku na konci sledovaného obdobia – pri zostavení súvahy. Agregácia strany aktív súvahy dáva tieto položky (podľa európskych noriem) majetku podniku.

- Pohľadávky za upísané vlastné imanie – upísané, ale zatiaľ nesplatené vklady vlastníkov. Sú to zatiaľ nesplatené upísané akcie v a.s., resp. nesplatené vklady spoločníkov s. r. o.

- Stále aktíva – sú v podniku viazané trvale, resp. dlhodobo. Doba ich obrátky je pomalá, vo všetkých prípadoch presahuje jeden rok. Patria sem dlhodobý nehmotný, dlhodobý hmotný majetok a dlhodobé finančné investície.

- Obežné aktíva – sú tou časťou podnikového majetku, ktorá má fyzicky krátku dobu použitia, doba jej obratu spravidla nepresahuje jeden rok. V súčasnej súvahe sa označuje ako obežný majetok. Jeho klasifikácia je uvedená v rámci klasifikácie majetku.

- Ostatné aktíva – obsahujú najmä účty časového rozlíšenia (náklady budúcich období, príjmy budúcich období).

Cieľ príspevku

Hlavným cieľom príspevku je poukázať na východisko skvalitnenia nehmotných aktív podniku v procese personálneho auditu ako takého, vypracovať metodické kritéria pre hodnotenia zamestnancov, ktorí zastávajú v podniku rôzne pracovné pozície a na základe týchto postupov vykonať personálny audit. Stanoviť si metodologický postup a rozčleniť ho do piatich krokov:

a) Príprava a stanovenie cieľov

b) Posúdenie potrieb podniku z hľadiska jeho strategických cieľov a zámerov,

c) Zostavenie časového harmonogramu,

d) Vyhodnotenie výsledkov, (swot analýza) formulácia záverov a odporúčaní.

Použitá literatúra

(1) DOBIASOVÁ, P. 2004, Význam personálneho a organizačného auditu pre podnik. In: Personálny a mzdový poradca podnikateľa. Žilina: Poradca podnikateľa. ISSN 1335-1508, 2004, č. 1, s 115-120.

(2) DRDA, P. 2009. Slovenský inštitút interných audítorov In: Interní audítor. ISSN 1213-8274, 2009 roč. 13, č. 2, s. 35.

(3) DVOŘÁČEK, J. 2003: Interní audit a kontrola, 2. preprac. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 202 s. ISVN 80-7179-805-3.

(4) HITKA, M. 2010. Personálny audit. (online). Rev. 2009-01-10. (cit. 2010-02-01). Dostupné na: (miloshitka.szm.com/personalny_audit.ppt).

(5) CHOCHOLOUŠ, I. 2005. Audit – strašák i pomocník. In: Hospodářské noviny. ISSN 0862-9587, 2005, roč. 49, 26.9.2005.

(6) LIEBE, V. 2010, Čas ozajstných strategických rozhodnutí. In: Efektivita v podnikoch. (Odborná špecializovaná príloha spoločnosti MEDIAPLANET). 2010, jún, č. 2, s. 7.

(7) OLEXOVÁ, C. 2010. Personálny audit. In: Personálny a mzdový poradca podnikateľa. Žilina: Poradca podnikateľa, 2010. ISBN 1335-1508, 2010, č. 4-5, s. 231-243.

(8) SZÓRÁDOVÁ. E.: Formy efektívnej motivácie. In: T&T Systems blog. (online). 6.12.2010.

FIREMNÁ FILANTROPIA
CORPORATE PHILANTHROPY

Diana Vasilenková[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Corporate philanthropy, donation, forms of donations, donator motivation, areas of support.

JEL Klasifikácia
L100, L390, L140.

ABSTRAKT
The main subject of this thesis is to map the situation of corporate philanthropy of companies. The article determinate this theme in accordance with its individual components, its contributions and its feasible hazards and possible slow down. Corporate philanthropy represents a voluntary activity within a company where part of its dividend is used to offer unconditional monetary assistance to non-political fundraisers, and improving peoples living conditions in the local community or in the society as a whole. Economic growth and prosperity generally increases corporate philanthropy, and is considered to be an important part of corporate responsibility within and across societies. In conclusion there are a findings synthesis including suggested recommendations and prediction of development.

ÚVOD

„Firemná filantropia je jedným z najprirodzenejších spôsobov, ako môže firma pomôcť svojej komunite a spoločnosti“.

Andrew Carnegie (1835 – 1919)

Filantropia – pomoc druhým, slabším, podieľanie sa na spoločnej dobročinnosti, je samozrejmou súčasťou euroamerickej tradície. Jej korene[2] môžeme nájsť ako v kresťanskej morálke,[3] tak v antike[4].
Firemná filantropia u nás zaznamenala postupný vzostup. S malým oneskorením sa začal malými krokmi rozvíjať i koncept nazvaný spoločenská zodpovednosť firiem (CSR[5]). V súčasnosti tento koncept začína byť vnímaný ako veľmi aktuálna téma nielen firmami, ale i neziskovými organizáciami.
Avšak tieto dva pojmy sa nesmú posudzovať rovnako. Zatiaľ čo firemné darcovstvo sa viac zameriava na podporu potrebných oblastí a verejne prospešných projektov, koncept CSR sa prelína firemnými aktivitami a zameriava sa na celkový dopad pôsobenie firmy na spoločnosť. Firma sa dobrovoľne zaväzuje k zodpovednému správaniu nielen v ekonomickej

[1] Ing. Diana Vasilenková, diana.vasilenkova@hotmail.sk, školiteľ: doc. Ing. Helena Majdúchová, CSc. Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska
[2] podľa Partnerstvo, komunita, filantropia, participácia: vstupné texty k trojdenným seminárom programu. Praha: Nadace Open Society Fund Praha, 2001. s. 47
[3] Princíp „láska k blížnemu“.
[4] Princíp „dobrého života“.
[5] Corporate Social Responsibility

oblasti firmy, ale rovnako v sociálnej a environmentálnej oblasti, a to vo vzťahu k svojím zamestnancom, zákazníkom, dodávateľom, životnému prostrediu a komunite.
Na druhej strane ale platí tvrdenie, že „firemné darcovstvo a CSR k sebe neoddeliteľne patria. Žiadna firma nemôže byť spoločensky zodpovedná, ak nie je aktívna vo firemnom darcovstve.“[6] Firemné darcovstvo je kľúčovou súčasťou spoločensky zodpovedného podnikania. Avšak firmu zameranú iba na firemné darcovstvo nie je možné považovať za spoločensky zodpovednú.
Filantropia môže byť vnímaná ako jednosmerný, nezištný vzťah medzi darcom a obdarovaným. V ideálnom prípade by mala byť popísaná ako „vzťah so silnou spätnou väzbou, ktorý koriguje darcu, overuje reálnosť, adekvátnosť jeho úmyslov a jeho pomoc. Vnímavému darcovi ponúka zisk v podobe pocitu tvorivej spoluúčasti na spoločenskom dianí, rozšírení jeho znalostí a skúseností, možnosti preniknúť do nových tém a problémov či vstupovať do nových sociálnych a spoločenských skupín.“[7]
Domnievam sa, že takto pochopenú filantropiu - v pravom slova zmysle - dnes vykonávajú firmy veľmi zriedka. Firmy vyzdvihujú pred verejnosťou svoj filantropický záujem o danú oblasť, zatiaľ čo ich skutočne motívy k darcovstvu stoja neoficiálne v pozadí. Ich motivácia spočíva v mnohých prípadoch hlavne vo firemnom prospechu - v dobrej reklame, zviditeľnení sa, získaní dobrej povesti alebo pre účely Public Relations (PR).

Koncept spoločenskej angažovanosti a stratégia firemného darcovstva sa stávajú nevyhnutnou súčasťou strategického plánovania každej firmy, ktorá chce byť úspešná. Firemná filantropia a spoločenská angažovanosť firiem je stále viac a viac uznávaná ako progresívny spôsob prepojenia komerčnej sféry na spoločnosť. O aktivity firiem v oblasti firemnej filantropie sa v zahraničí zaujímajú tak firemní partneri, ako aj zákazníci a štát. Každou pomocou tým, ktorí ju potrebujú, alebo podporou určitej témy sa firma ukazuje v novom svetle. Už nie iba ako ten, kto chce predať viac tovaru, ale ako zodpovedný subjekt spoločnosti, v ktorej pôsobí. Firemná filantropia je kombináciou prístupov podpory neziskových organizácií, ale nielen ich – najčastejšie ide o finančné a vecné dary, služby a úplne nové partnerstvá firiem a neziskových organizácií. Je to nová orientácia firiem na posilňovanie hodnoty značky a ich úlohy v spoločnosti.[8]

FIREMNÁ FILANTROPIA

Všeobecne sa filantropia vykladá ako záujem o blaho druhých. Zrejme najvýstižnejšia súčasná definícia filantropie, ktorá zahŕňa jej kľúčové vlastnosti, znie: „Filantropia je „súhrn dobrovoľných činností a správania, ktoré vedú k vedomej podpore tretích osôb (jednotlivcov, skupín, organizácií) za účelom dosiahnutia vyššej kvality života jednotlivca a spoločnosti.“[9]

---

[6] BARTOŠOVÁ, Z. 2005. Průvodce firemní filantropií. 1. vyd. Praha : Fórum darcov. [online]. 2005. s. 19. [cit. 2012.09.29]. Dostupné na internete:
<http://www.donorsforum.cz/dokumenty/PruvodceFiremniFilantropii.pdf>
[7] SMITH, G. The New Corporate Philanthropy. In *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*. Boston: Harvard Business School Pub. Corp. vii, 231 s. ISBN 1591392748
[8] DFD. 2007. *Sprievodca firemnou filantropiou*. [online]. Bratislava : Fórum donorov, 2007. 23 s. [cit. 2012.10.01] Dostupné na internete: <http://www.jasr.sk/files/Sprievodca_firemnou_filantropiou.pdf>.
[9] SMITH, G. The New Corporate Philanthropy. In *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*. Boston: Harvard Business School Pub. Corp. vii, 231 s. ISBN 1591392748

Existujú dva základne prístupy k firemnej filantropii. Niektorí autori[10] ich nazývajú reaktívny a proaktívny, ale napr. americký odborník Craig Smith[11] ich označuje ako stará a nová firemná filantropia.

Reaktívny prístup znamená, že firma nemá spracovanú firemnú darcovskú stratégiu, iba čaká na žiadosti o dary, ktoré prijíma či zamieta podľa vlastného uváženia. **Proaktívny prístup** sa zakladá na tom, že firma používa vypracovanú darcovskú stratégiu, v ktorej má určené podporované oblasti a pravidlá pre poskytovanie príspevkov. Sama vyhľadáva subjekty, ktoré budú naplňovať jej darcovské ciele, alebo prijíma grantové žiadosti.[12]

Z pohľadu obdarovaného je opakovaná podpora omnoho prínosnejšia, lebo zahŕňa dlhodobé hľadisko, ktoré umožňuje darované prostriedky zahŕňať do svojich plánov a využívať efektívnejšie. Darcovská politika zabraňuje nadmernému počtu žiadateľov, ktorých projekt nesúvisí s darcovskými prioritami firmy. Súčasne sú jasné darcovské pravidlá lepšie prezentovateľné navonok.[13] Darcovská stratégia umožňuje „zaangažovať celú firmu a dlhodobo vyhodnocovať efekt vynaložených prostriedkov a merať dopad filantropických aktivít v externej i internej komunikácií.“[14]

FORMY DARCOVSTVA[15]

Firemná filantropia je „široký pojem, ktorý zahŕňa radu foriem darcovstva a investície do komunity.“[16] Okrem ďalej uvedených foriem darcovstva môže ísť o kombináciu v podobe dlhodobého partnerstva s neziskovou organizáciou, spoločný projekt firmy a neziskovej organizácie a pod.

Peňažné darcovstvo

Ide o najjednoduchší a najrýchlejší spôsob podpory a rovnako najčastejšie používaný. Zahŕňa nasledujúce formy:

- **Priama podpora** – najčastejšia forma, ktorá spočíva v tom, že firma jednorázovo alebo opakovane daruje finančné či vecné prostriedky na podporu verejne prospešného projektu.
- **Zbierka medzi zamestnancami a matchingový fond** – zbierku organizuje priamo firma alebo sami zamestnanci. Zbierka často prebieha na princípe „matchingu“, ktorý je založený na tom, že firma navýši (napr. zdvojnásobí) prostriedky vybrané medzi zamestnancami. Táto forma kombinuje angažovanosť zamestnancov a firemnú podporu.
- **Firemné nadácie /firemný nadačný fond** – sú samostatné právne subjekty, ktoré sa líšia od iných nadácií v tom, že ich zakladatelia sú firmy, od ktorých získavajú väčšinu prostriedkov na realizáciu dlhodobých darcovských programov zakladateľov.

---

[10] KOLEKTIV AUTORŮ. *Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. Kladno : AISIS, 2005. 163 s. ISBN 80-239-111-X

[11] SMITH, G. The New Corporate Philanthropy. In *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*. Boston: Harvard Business School Pub. Corp. vii, s. 157-158. ISBN 1591392748.

[12] podľa BARTOŠOVÁ, Z.: *Průvodce firemní filantropií.* s. 22

[13] podľa BARTOŠOVÁ, Z. *Průvodce firemní filantropií.* s. 7 a 23

[14] KOTLER, P., NANCY, L. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. Hoboken*, N. J.: Wiley, 2005. 307 s. ISBN 0471476110.

[15] BARTOŠOVÁ, Z. *Průvodce firemní filantropií.* s. 7-14

[16] KOLEKTIV AUTORŮ. Napříč společenskou odpovědností firem. 1. vyd. Kladno : AISIS, 2005. s. 125. ISBN 80-239-111-X.

- **Charitatívne aukcie a výstavy** – organizované firmou pre zamestnancov, obchodných partnerov alebo zákazníkov. Získaný finančný výťažok je určený na dobročinné účely.

Nepeňažné darcovstvo

Ide postupne o stále bežnejší spôsob podpory charitatívnej činnosti.

- **Školenie, vzdelávanie a odborná pomoc** – poskytnutím týchto služieb bezplatne alebo lacnejšie môžu firmy prispieť k zvyšovaniu odbornosti a profesionalizácií neziskových organizácií a k úspore ich nákladov.
- **Poskytnutie zázemia pre fungovanie neziskovej organizácie** – firmy môžu poskytnúť priestor, hradiť nájomné, zapožičať techniku či distribučnú sieť, poskytovať prezentačné a reklamné plochy (na obaloch výrobkov, v korešpondencii).
- **Firemné dobrovoľníctvo** – spája „všeobecne prospešné aktivity podniku s podporou dobrovoľnej činnosti zamestnancov. Firma uvoľňuje svojich zamestnancov pre výkon dobrovoľnej činnosti, nadväzuje kontakty alebo partnerstvá s neziskovou organizáciou, v ktorej môžu zamestnanci pracovať ako dobrovoľníci“[17] v jednorazových akciách alebo dlhodobých projektoch. Firemní dobrovoľníci môžu byť využívaní ako na čisto charitatívne pomocné práce, tak na odbornú prácu, keď napr. pomáhajú vytvoriť PR alebo marketingový plán neziskovej organizácie, webové stránky či počítačovú sieť.
- **Účasť v správnych radách a grantových komisiách neziskových organizácií** – zástupcovia firiem prinášajú do neziskovej organizácie uhol pohľadu profesionála z „druhej“ strany a súčasne prispievajú k dôveryhodnosti organizácie pred verejnosťou.

Spojenie filantropie a iných firemných aktivít

Ide o špecifický prístup „konania dobra“, keď sa prepájajú filantropické aktivity s komerčnými (napr. s využitím marketingových nástrojov). Nevychádza len z čisto altruistických motívov, záleží na skutočnom firemnom postoji.

- **Cause related marketing** (zdieľaný marketing) – firma z jedného svojho vybraného produktu daruje určitú čiastku na dobročinné účely, napr. každá koruna z konkrétneho predaného výrobku ide na konto handicapovaných detí. Tieto aktivity prinášajú prínosy neziskovým organizáciám tiež v tom, že vedľa finančných príjmov sa zvyšuje i záujem verejnosti o témy filantropie.
- **Nové produkty s využitím stavajúcich technológií** – firma sa podieľa na tvorbe nejakého mechanizmu uľahčujúceho podporu verejne prospešnej činnosti, ktorá je pre neziskové organizácie oslobodená od poplatkov (napr. projekt DMS – darcovská SMS).

Podobne ako u spoločensky zodpovedného podnikania, ktoré prináša rôzne úžitky, potvrdzujú sa i prínosy z firemnej angažovanosti vo verejne prospešných aktivitách. Ide skôr o nehmotné zisky – zvýšenie povedomia o značke, zvýšenie reputácie v komunite, konkurenčná výhoda, zlepšenie lojality zákazníkov, oslovenie potenciálnych zákazníkov, spoločné partnerstvo s rôznymi stakeholdermi v miestnych komunitách.[18]

---

[17] KOTLER, P., NANCY, L. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. Hoboken*, N. J.: Wiley, 2005. 307 s. ISBN 0471476110.

[18] BARTOŠOVÁ, Z. 2005. Průvodce firemní filantropií. 1. vyd. Praha : Fórum darcov. [online]. 2005. 38 s. [cit. 2012.09.29]. Dostupné na internete:

DARCOVSTVO VERZUS SPONZORSTVO

Mnohí zamieňajú pojmy darcovstvo a sponzorstvo, či už vedomky alebo nevedomky. Sponzorstvo totiž do firemnej filantropie nepatrí.

V prípade darcovstva sa jedná o bezúplatné poskytnutie hmotných či nehmotných prostriedkov. Síce sa uzatvára darcovská zmluva, ale obdarovaná organizácia neposkytuje protihodnotu. „Môže svojich darcov uviesť v rôznych materiáloch (letáky, web, rozhovory v tlači a pod.), darca to však po nej nemôže nijako vymáhať.“[19] Naopak sponzoring znamená poskytnutie finančnej či inej formy podpory za určité protiplnenie (protislužbu). Upravuje sa zmluvou o reklame či zmluvou o sponzoringu.

Triedenie darcov

Nie každý, ktorý sa prehlasuje za darcu či donora, ním skutočne je. Podľa občianskeho združenia Fóra darcov by mal **„dobrý firemný darca,“** spĺňať tieto základné znaky:

1. existencia dlhodobej stratégie darcovstva,
2. transparentnosť (zverejňovanie okolností, za akých firma poskytuje podporu),
3. odlíšenie praxe sponzoringu a darcovstva,
4. využívanie rôznych nástrojov firemnej filantropie (vecné dary, dobrovoľníctvo zamestnancov).

Tieto znaky spĺňajú predovšetkým veľké firmy - napr. tie, ktoré sa združujú v Klube firemných darcov pri Fóre donorov. Ani v jednom zo znakov nie je zmienka o motívoch. Stačí, keď firma splní tieto kritéria a stáva sa „dobrým“ firemným darcom.

Iní autori sa zameriavajú na charakteristiku darcov, v ktorých zohľadňujú ich motívy. Podľa tohto kritéria sa rozlišujú tri **typy darcov**: [20]

1. Darca **mecenáš**. Tento typ je skutočný filantrop, ktorému skutočne záleží na podporovanej oblasti a je ochotný na ňu venovať i značne vysokú čiastku.
2. Darca **obchodník**. Ide o typ, ktorému je celkom ľahostajná záchrana alebo osud danej oblasti. Býva spravidla motivovaný získať osobne alebo pre firmu v určitých kruhoch povesť podporovateľa verejne prospešných aktivít.
3. Darca **nedarca**, ktorý nemá vôbec na zreteli akýkoľvek verejne prospešný záujem. Nezáleží mu príliš na vytváraní dobrej povesti firmy. Časť týchto darcov nedarcov (skôr sponzorov) v skutočnosti ani neponúka dar, ale svoju podporu formuluje ako odmenu za služby za iné činnosti (niekedy pod zámienkou daru alebo i celkom otvorene). Väčšinou ide o poskytovanie reklamy, a to nielen pre nich samotných, ale i pre ďalších podnikateľov.

   Zmluvy s darcami nedarcami nemusia mať vždy jednostranne zištný charakter.

<http://www.donorsforum.cz/dokumenty/PruvodceFiremniFilantropii.pdf>.

[19] CERQUEIROVÁ, A. Firmy pomáhajú nielen finančne. Profit. [online]. [cit. 2012-09-18]. Dostupné na internete: <http://www.profit.cz/archiv.php?iEd=200446&iArt=9683&iSearch=>.

[20] LEDVINOVÁ, J., PEŠTA, K. 1996. *Základy fundraisingu aneb jak získat peníze na prospěšnou činnost*. 1. vyd. Praha: ICN, 1996. s. 114-116. bez ISBN

- *Príklad z praxe:* Zmluva medzi detskou charitatívnou „neziskovkou“ a cestovnou kanceláriou, ktorá využívala svoje zahraničné styky a získavala sponzorov pre túto neziskovú organizáciu. Zo sponzorských darov sa potom hradil pobyt astmatických detí na horách, ktorý zaisťovala táto cestovná kancelária. Obe zmluvné strany boli spokojné a súčasne to pomohlo i deťom.

Posledné triedenie donorov je **podľa veľkosti firmy.** Veľkosť donora má nezanedbateľný vplyv na možnosť dar poskytnúť a na výšku tohto daru. Živnostník sa v tomto nemôže rovnať veľkej spoločnosti, ktorá vyvíja svoje aktivity na celom území štátu. Nemusí ale vždy platiť, že čím má darca vyšší hnuteľný a nehnuteľný majetok, tým viac môže niekoho finančne či nefinančne podporovať. Keď pominieme motívy darcov, hrá dôležitú rolu stabilita podniku a s ňou úzko súvisí dlhodobá ziskovosť.

Keď sa povie firemná filantropia, ľudia si najčastejšie spomenú na firmy v telekom sektore a v energetike. Ďalšie spoločnosti, ktoré sú medzi ľuďmi spájané so CSR (Corporate Social Responsibility) aktivitami, sú z oblasti médií, bankovníctva a IT. Ženy si ďalej skôr spomenú na kozmetické firmy, muži zase na spoločnosti z priemyslu. Vyše tretina ľudí nevedela uviesť žiadnu konkrétnu firmu, ktorá by časť zo svojho zisku zmysluplne investovala do darcovstva. Ďalších 15 percent ľudí spájalo s týmito aktivitami skôr subjekty z tretieho sektora. Vyplýva to z online prieskumu spoločnosti GfK Slovakia, do ktorého sa v júni 2010 zapojilo 1010 respondentov vo veku od 15 do 60 rokov.[21]

Prieskum spoločnosti GfK Slovakia sa zameral na to, ako ľudia na Slovensku vnímajú firemnú filantropiu. V médiách alebo vo svojom okolí môžu ľudia často počuť o darcovstve firiem, ktoré sa dobrovoľne angažujú v prospech spoločnosti, alebo určitej komunity. Súkromný subjekt do toho investuje svoj čas a peniaze nad rámec povinností, ktoré mu určuje zákon. Na Slovensku sa takto profiluje len niekoľko spoločností.

Najviac uznávanou aktivitou medzi ľuďmi na Slovensku je podpora vzdelávania a vedy, ktorú oceňuje 46 percent respondentov, hlavne mládež a vysokoškolsky vzdelaní ľudia. Na druhom mieste s vysokou podporou 43 percent skončila ekológia a ochrana životného prostredia. Podpora rodiny sa umiestnila na treťom mieste so 40 percentami a podpora zdravia a prevencie na štvrtom mieste s necelými 37 percentami. Všetky tieto posledné tri oblasti si v oveľa väčšej miere všímajú ženy. Nežnejšie pohlavie je tiež oveľa citlivejšie na pomoc firiem týkajúcu sa integrácie ľudí s telesným a mentálnym postihnutím do spoločnosti.

Medzi ďalšie významné oblasti, kde ľudia oceňujú podporu firiem, je medicína a zdravotníctvo (29 %), ktoré si spolu s prevenciou viac všímajú ľudia v zrelšom veku. Podporu humanitárnych a charitatívnych projektov oceňuje asi štvrtina ľudí na Slovensku.

Podľa prieskumu Fóra donorov o stave firemnej filantropie na Slovensku 41 % z 34 odpovedajúcich firiem muselo obmedziť rozpočet na túto oblasť. Tretina výšku zachovala, no zamerala sa na efektivitu vynaložených prostriedkov. Len dve minulý rok úplne zastavili svoju podporu verejnoprospešných projektov.
Ako informuje Fórum donorov, nenaplnili sa očakávania, že kríza výrazne ovplyvní oblasti, ktoré firmy podporujú, a že sa ťažisko podpory väčšiny firiem presunie na projekty zamerané na pomoc sociálne odkázaným skupinám. Až 74 % firiem pokračuje v podpore rovnakých

[21] ZP. 2012. *Ľudia na Slovensku vedia oceniť firemnú filantropiu*. [online]. 2012. [cit. 2012.09.29]. Dostupné na internete:
<http://www.zodpovednepodnikanie.sk/prieskumy/ludia-na-slovensku-vedia-ocenit-firemnu-filantropiu/>.

oblastí a o ich prehodnotení neuvažuje. Naopak, k zmene priorít pristúpilo, alebo o tom uvažuje, 21 % firiem. Prieskum prebehol v auguste až septembri 2010.[22]

ZÁVER

Firemná filantropia môže mať rôzne podoby a formy. Najprínosnejšie ako z pohľadu obdarovaných, tak z pohľadu firiem, sa javia také formy, ktoré sú založené na vypracovanej darcovskej stratégií stanovujúce jasné podmienky pre všetky projekty. Strategické firemné darcovstvo sa nevníma tak ako marketingový trik.

Rovnako pohnútky a motívy k filantropickým firemným aktivitám môžu byť rôzne. Nepanuje zhoda, či prevažuje altruistický motív alebo motív firemného prospechu v podobe reklamy pre zlepšenie firemnej povesti či firemnej značky. Zištný motív avšak musí byť vždy prítomný, lebo prvoradým cieľom každého podniku je zisk. Podnik riadi manažment, ktorý je platený za to, aby firma dosahovala zisk. Manažéri musia brať pri každom rozhodovaní náklady ako prostriedok k dosiahnutiu nejakého prínosu. Preto i výdaje v podobe daru „musia" priniesť nejaký úžitok – napr. zlepšenie povedomia o firme, firemnej povesti či odlíšiť sa od konkurentov. Napriek tomu medzi firemnými pohnútkami k darcovstvu nemôže chýbať aspoň nejaký slabý filantropický záujem, pretože inak by darované prostriedky „investovala" do istejšej reklamy s istým účinkom zviditeľnenia alebo do sponzoringu.

Či sa bude firma angažovať v filantropických aktivitách závisí predovšetkým na samotnom vlastníkovi či vlastníkoch. Záleží na ich „uvedomelosti." „Najuvedomelejším" darcom je tzv. mecenáš. Avšak v dnešnej dobe, ktorá je známa honbou za ziskom, existuje klasických mecenášov veľmi poskromne. Ale môžeme chcieť, aby vlastník firmy podnikal preto, aby veľkú časť zarobených peňazí pravidelne odvádzal na všeobecne prospešnú vec? Iba zo svojho čisto filantropického citu?

Dnes, ten kto sa chce prezentovať ako správny filantrop, nemusí sa chovať mecenášsky. Stačí realizovať dlhodobú darcovskú stratégiu, ktorá je transparentná a odlišuje sa od sponzorstva, a uskutočňovať ďalšie formy firemnej filantropie nepeňažného i peňažného darcovstva. I keď by ideálnemu firemnému darcovi malo skutočne záležať na podporovanej oblasti bez ohľadu na to, čo mu to prinesie, a realizovať svoje darcovstvo strategicky a dlhodobo, nestačí, že plynú nejaké prostriedky, či už vo forme peňazí, materiálu, služieb, tým, ktorí to potrebujú?

Firemné darcovstvo dostáva s rozvojom konceptu spoločenskej zodpovednosti firiem nový rozmer, ktorý sa toľko nezaoberá altruistickými či zištnými firemnými motívmi. Darcovské aktivity sa stavajú premyslenejšie, majúce určitú osnovu a často i dlhší charakter. Začínajú sa v tomto podobať CSR aktivitám, ktorých základom je prijatie zodpovednosti rozumom, nie citom.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] BARTOŠOVÁ, Z. 2005. *Průvodce firemní filantropií*. 1. vyd. Praha : Fórum darcov. [online]. 2005. 38 s. [cit. 2012.09.29]. Dostupné na internete: <http://www.donorsforum.cz/dokumenty/PruvodceFiremniFilantropii.pdf>.

[2] DFD. 2007. *Sprievodca firemnou filantropiou*. [online]. Bratislava : Fórum donorov, 2007. 23 s. [cit. 2012.10.01]

[3] KOLEKTIV AUTORŮ. *Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. Kladno: AISIS, 2005. 163 s. ISBN 80-239-111-X
Dostupné na internete: <http://www.jasr.sk/files/Sprievodca_firemnou_filantropiou.pdf>.

[22] EURACTIV. 2012. *Vplyvom krízy firmy zvažovali iné formy firemnej filantropie*. [online]. 2012. [cit. 2012.09.29]. Dostupné na internete: <http://www.euractiv.sk/csr-spolocenska-zodpovednost/clanok/vplyvom-krizy-firmy-zvazovali-ine-formy-firemnej-filantropie-016283>.

[4] KOTLER, P., NANCY, L. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. Hoboken*, N. J.: Wiley, 2005. 307 s. ISBN 0471476110.
[5] LEDVINOVÁ, J., PEŠTA, K. 1996. *Základy fundraisingu aneb jak získat peníze na prospěšnou činnost*. 1. vyd. Praha: ICN, 1996. 141 s. bez ISBN
[6] Partnerstvo, komunita, filantropia, participácia: vstupné texty k trojdenným seminárom programu. Praha: Nadace Open Society Fund Praha, 2001. 83 s.
[7] SMITH, G. The New Corporate Philanthropy. In *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*. Boston: Harvard Business School Pub. Corp. vii, 231 s. ISBN 1591392748
[8] EURACTIV. 2012. *Vplyvom krízy firmy zvažovali iné formy firemnej filantropie.* [online]. 2012. [cit. 2012.09.29]. Dostupné na internete: < http://www.euractiv.sk/csr-spolocenska-zodpovednost/clanok/vplyvom-krizy-firmy-zvazovali-ine-formy-firemnej-filantropie-016283>.
[9] ZP. 2012. *Ľudia na Slovensku vedia oceniť firemnú filantropiu*. [online]. 2012. [cit. 2012.09.29]. Dostupné na internete: <http://www.zodpovednepodnikanie.sk/prieskumy/ludia-na-slovensku-vedia-ocenit-firemnu-filantropiu/>.
[10] http://www.donorsforum.sk/

ANALÝZA BUDÚCNOSTI DPH SO ZRETEĽOM NA PODNIK

ANALYSIS OF FUTURE VAT WITH REGARD TO BUSINESS

Katarína Vavrová[1]

KEY WORDS
value added tax, the future of value added tax, taxation, value added tax in the European Union, tax policy, tax liability, exemption, statistical control system

JEL Klasifikácia: H24

ABSTRACT
Therefore the European Commission in December 2010 issued a "Green Paper on the future VAT system", outlining some improvements in the functioning of the system of value added tax in the EU and called on the public debate. During the 6-month public consultation by the European Commission received 1700 contributions from businesses and tax administrations of the Member States. Simultaneously with the publication of the Green Paper, the European Commission has also carried out an economic assessment of the current tax system. After a half-year evaluation of these contributions by the European Commission in December 2011 issued a notice called. White Paper on the future of VAT, which summarizes the comments and suggestions. Outlined the basic features of the new VAT regime, and priority actions needed to create a simpler, more efficient and more robust VAT system in the EU.

ÚVOD

Pod vplyvom pokračujúcej globalizácie sa kapitál podniku stáva viac mobilnejším medzi jednotlivými krajinami. I vzhľadom na túto skutočnosť, daňová politika, následne daňový systém a rastúce korporátne – podnikové daňové zaťaženie trvalo zostáva jedným z rozhodujúcich faktorov pri rozhodovaní podnikového manažmentu o alokácii kapitálu resp. alokácii investícií. Členské štáty Európskej únie majú v zásade samostatné daňové systémy a uplatňujú samostatné daňové politiky. Samostatnosť systémov vyplýva i z rozdielnych ekonomických, sociologických, historických a iných faktorov. V roku 2006 sa Európsky hospodársky a sociálny výbor zmienil o tom, že 60 % svetového obchodu prebieha v rámci obchodných skupín. V tejto súvislosti existencia rozdielnych daňových systémov je negatívnym vplyvom na hospodársky rast a konkurencieschopnosť podnikov v rámci medzinárodného trhu. Daňové prostredie, v ktorom sa neodvratne podnik pohybuje, pôsobí na výšku a rozdelenie disponibilného zisku, výber optimálnej finančnej a majetkovej štruktúry, investovaní a pod. Daňové prostredie priamo súvisí s finančným postavením podniku, jeho jednotlivými činnosťami a v nemalej miere pôsobí aj na výrobné faktory.

Pre zahraničných investorov je miera zdanenia jedným z najdôležitejších hľadísk pre voľbu krajiny podnikania. Obyčajne sa pri alokácii investícií rozhodujú pre krajinu s nízkym daňovým zaťažením a nízkymi mzdovými nákladmi na pracovnú silu.

Daňová politika štátu je jedným z externých vplyvov na manažment podniku, ktorý úzko súvisí s finančným manažmentom a takýmto spôsobom odráža aj momentálne prebiehajúcu finančnú krízu v podnikoch pôsobiacich v rámci štátov Európskej únii. Daňová politika vytvára na jednej strane jednoznačne limitujúce podmienky pre podnikanie, na druhej strane

[1] Ing. Katarína Vavrová, PhD., Katedra podnikových financií FPM EU v Bratislave, e-mail: *vavrova@euba.sk*

daňová politika môže vytvárať istý *manévrovací priestor v rámci platnej legislatívy na finančné rozhodovanie a konanie podnikov.*

V rámci *daňovej politiky riešime niekoľko problémových okruhov*:

- do akej miery je možné tento priestor využiť pre podniky,
- ako je možné vytvárať manévrovací priestor v rámci platnej legislatívy,
- do akej miery sa využíva daňová politika vo finančnom riadení podniku v období krízy,
- akú úlohu zohráva daňové hľadisko vo finančnom rozhodovaní podniku, keď úlohou finančného riadenia podniku je získavanie potrebného kapitálu, jeho efektívna alokácia a zvyšovanie trhovej hodnoty podniku.

DAŇ Z PRIDANEJ HODNOTY V RÁMCI EURÓPSKEJ ÚNII

Jednou z najvýznamnejších zmien v oblasti zdanenia v posledných desaťročiach je zavádzanie dane z pridanej hodnoty v krajinách s vyspelou trhovou ekonomikou a v 90. rokoch minulého storočia tiež v postkomunistických krajinách. Od roku 1967, keď sa daň z pridanej hodnoty po prvýkrát začala používať vo Francúzsku, zvíťazila táto forma všeobecnej dane zo spotreby vo viacej ako 60 krajinách sveta.
Komisia Európskej únie stanovila daň z pridanej hodnoty ako jednu z podmienok členstva v Európskej únii, a to ovplyvnilo rozhodnutia mnohých štátov uchádzajúcich sa o členstvo. Spoločný priestor bez vnútorných hraníc, v ktorom je zabezpečený voľný pohyb osôb, tovaru, služieb a kapitálu, kde neexistujú daňové hranice medzi členskými štátmi EÚ, si vyžiadal závažnú úpravu pravidiel spoločného systému dane z pridanej hodnoty (ďalej DPH).
Daň z pridanej hodnoty bola v Slovenskej republike po prvý raz zavedená zákonom č. 222/1992 Zb. o dani z pridanej hodnoty s účinnosťou od 1. januára 1993. Dňom vstupu do Európskej únie sa Slovenská republika stala súčasťou jednotného trhu EÚ. Pravidlá, ktoré sú obsiahnuté v šiestej smernici Rady 77/388/EHS v znení jej zmien a dodatkov, sa stali súčasťou nového slovenského zákona o DPH (zákon č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty), ktorý nadobudol účinnosť 1. mája 2004. S účinnosťou od 1. 1. 2007 bola tzv. „šiesta“ smernica Rady 77/388/EHS nahradená smernicou Rady č. 2006/112/ES.[2]

„Daň z pridanej hodnoty platia občania, vyberajú ju podniky a tvorí vyše 20 % štátnych príjmov. Ide o faktor s citeľným vplyvom na každého občana EÚ. Na druhej strane, systém DPH v EÚ bol zriadený pred 40 rokmi a v súčasnej situácii už nezodpovedá hospodárstvu, založenému na službách a technológiách. Nastal čas vykonať ambicióznu reformu systému DPH....“ vyhlásil v roku 2010 Algirdas Šemeta, komisár pre dane a colnú úniu, audit a boj proti podvodom v rámci DPH.

Možno konštatovať, že členské štáty stoja v rámci súčasného systému DPH pred dilemou akú má mať podobu DPH v budúcnosti. Výhrady voči súčasnej situácii ohľadom DPH sa dá sformulovať v niekoľkých nasledujúcich bodoch a to:

- je snaha, aby jednotlivé krajiny prešli na systém DPH so „širokým základom“; Samotný prechod z priamych daní na nepriame dane nestačí na zaistenie hospodárskej stability; preto Európska komisia vyzýva, aby sa hľadali aj spravodlivé alternatívne zdroje príjmov,
- zdôrazňuje sa, že v rámci diskusie o prechode od priamych daní k nepriamym daniam je dôležité pozorne preskúmať, aké následky to bude mať pre regionálnu autonómiu v jednotlivých členských štátoch. Zároveň Európska komisia:

[2] LÉNÁRTOVÁ, G. 2009: *Daňové systémy.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2009, s. 266. ISBN 978-80-225-2720-0.

- pripomína, že jedným z kľúčových prvkov DPH je zásada neutrality a že podniky by preto, pokiaľ je to možné, nemali byť nútené znášať bremeno výberu DPH,
- poukazuje sa na to, že členské štáty by mali zabezpečiť, aby v zásade všetky obchodné transakcie boli zdaňované v čo najväčšej miere a aby sa akékoľvek výnimky interpretovali úzko, a súčasne by mali zabezpečiť, aby podobný tovar a služby podliehali rovnakému režimu DPH; zdôrazňuje napríklad, že na všetky knihy, noviny a časopisy bez ohľadu na ich formát by sa mal vzťahovať úplne rovnaký režim, čo znamená, že na knihy, noviny a časopisy, ktoré je možné prevziať z internetu alebo prečítať na internete (streaming), by sa mal vzťahovať rovnaký režim DPH ako na knihy, noviny a časopisy na fyzických nosičoch, a že rôzne služby cezhraničnej dopravy by mali podliehať rovnakému režimu DPH bez ohľadu na druh použitej dopravy,
- konštatuje, že ak oslobodenie od dane nepredstavuje prekážku pre riadne fungovanie vnútorného trhu, členské štáty by mali naďalej mať právo schváliť oslobodenie od dane na základe úzko chápaných sociálnych a kultúrnych kritérií,
- vyzýva na zavedenie harmonizovanej štandardnej alebo zníženej sadzby DPH pre všetky cezhraničné cesty v rámci EÚ bez ohľadu na druh dopravy a žiada *harmonizované pravidlá týkajúce sa odpočítateľnosti DPH,*
- zastáva názor, že sadzby DPH na tovar v oblasti kultúry by mali byť rovnaké bez ohľadu na spôsob jeho predaja (online či offline); domnieva sa, že takáto harmonizácia by prispela k rozvoju elektronického obchodu a poskytla spotrebiteľom tie isté kultúrne a vzdelávacie prínosy tým, že by podporovala rozvoj rozmáhajúceho sa digitálneho sektora,
- taktiež konštatuje, že v odvetví dopravy dochádza k deformáciám trhu, keďže niektoré druhy dopravy, napríklad autobusová a železničná, podliehajú DPH, zatiaľ čo iné druhy sú od dane oslobodené; táto situácia vytvára nerovné podmienky, keďže všetky druhy dopravy súťažia o tie isté služby cezhraničnej dopravy,
- požaduje vytvorenie stratégie tzv. zelenej DPH, ktorej jadrom by boli znížené sadzby pre energeticky efektívne a voči životnému prostrediu šetrné výrobky a služby, čím by sa vyvažovala nespravodlivá hospodárska súťaž vyplývajúca z externalít, ktoré sa neprejavujú v cene tovaru alebo služby,
- zdôrazňuje, že v záujme zabezpečenia neutrality musí byť DPH za tovar a služby, ktoré sa používajú na zdaňovanú hospodársku činnosť, odpočítateľná; konštatuje, že pravidlá týkajúce sa odpočtu dane na vstupe sú v súčasnosti zložité a podnikom spôsobujú problémy v dôsledku otázok vyplývajúcich z povahy ich činnosti (rozsah), druhu služby (oslobodenie) alebo charakteru služieb (odpočítateľnosť),
- s ohľadom na cezhraničné transakcie v rámci Spoločenstva konštatuje, že súčasný systém DPH sa vzdialil od pôvodného záväzku členských štátov uplatňovať zásadu krajiny pôvodu, a to preto, že medzi členskými štátmi neexistuje dostatočná politická podpora spolupráce pri uplatňovaní tejto zásady,
- súhlasí, aby sa uznalo status quo a prešlo sa na zdaňovanie podľa zásady miesta určenia; domnieva sa, že systém DPH založený na zdaňovaní tovaru a služieb podľa miesta spotreby sa javí ako sľubná cesta, ktorú treba ďalej analyzovať a ktorú musí sprevádzať zavedenie dobre fungujúcich jednotných kontaktných miest zo strany členských štátov,
- *zdôrazňuje, že hlavnou prioritou EÚ by aj naďalej malo byť zavedenie režimu jednotných kontaktných miest pre DPH do 1. januára 2015,*
- vzhľadom na trend zbližovania štandardných sadzieb DPH vyzýva členské štáty, aby ďalej zúžili rozpätie štandardných sadzieb; uznáva, že členské štáty musia mať možnosť slobodne si určiť sadzbu DPH vzhľadom na význam DPH ako nástroja rozpočtovej politiky,

- zdôrazňuje, že neziskové organizácie zohrávajú veľmi dôležitú a užitočnú úlohu v podpore demokracie, rastu a prosperity v Európe; vyzýva Komisiu, aby navrhla mechanizmus, ktorý by členským štátom snažiacim sa posilniť občiansku spoločnosť umožnil všeobecne oslobodiť od DPH všetky alebo väčšinu činností a transakcií, ktoré tieto organizácie vykonávajú; zdôrazňuje, že tento mechanizmus by sa mal vzťahovať aspoň na menšie neziskové organizácie,
- vyzýva členské štáty, aby do januára 2012 prijali zoznam bežného tovaru a služieb, ktoré by mali byť oslobodené od dane alebo by mali podliehať zníženej sadzbe DPH,
- vyzýva členské štáty, aby úzko spolupracovali s výborom pre DPH s cieľom dosiahnuť dohodu o jednotnom výklade právnych pojmov, ktoré sa v tejto súvislosti používajú, lebo v opačnom prípade by to znamenalo, že všetok ostatný tovar a služby na európskej úrovni by boli z takýchto práv vylúčené[3].

VÝHĽADY VÝVOJA DANE Z PRIDANEJ HODNOTY V EURÓPSKEJ ÚNII

Európska komisia v decembri 2010 vydala „*Zelenú knihu o budúcnosti DPH systému*“, v ktorej načrtla niektoré oblasti zlepšenia fungovania systému dane z pridanej hodnoty v EÚ a vyzvala verejnosť na diskusiu. Počas šesť mesačnej verejnej diskusie Európska komisia obdŕžala 1 700 príspevkov od podnikov a daňových správ členských štátov EÚ.
Súčasne so zverejnením Zelenej knihy Európska komisia uskutočnila aj ekonomické posúdenie súčasného DPH systému. Po polročnom vyhodnocovaní týchto príspevkov Európska komisia v decembri 2011 vydala oznámenie, tzv. *Bielu knihu o budúcnosti DPH,* v ktorej sumarizuje tieto návrhy a pripomienky. Vytýčila základné črty nového režimu DPH, ako aj prioritné opatrenia potrebné na vytvorenie jednoduchšieho, efektívnejšieho a spoľahlivejšieho systému DPH v EÚ.

Podobu nového systému DPH určujú tri hlavné ciele:

1. DPH treba zjednodušiť pre podniky. Jednoduchší, transparentnejší systém DPH by odľahčil podniky od značného administratívneho zaťaženia a podporil by rozmach cezhraničného obchodu, čo by malo pozitívny vplyv na rast príjmov. Medzi plánovanými opatreniami, ktoré majú za cieľ zostaviť priaznivejší systém DPH pre podniky, je rozšírenie koncepcie jednotného kontaktného miesta pre cezhraničné transakcie, štandardizácia daňového priznania k DPH a poskytnutie jednoznačných a ľahko dostupných informácií o všetkých vnútroštátnych režimoch DPH, prostredníctvom ústredného webového portálu.
2. Systém DPH treba zefektívniť tak, aby podporoval úsilie členských štátov o konsolidáciu vo fiškálnej oblasti a udržateľný hospodársky rast. Rozšírenie základu dane a obmedzenie uplatňovania znížených sadzieb by mohlo viesť k novým príjmom pre členské štáty bez toho, aby bolo potrebné zvyšovať sadzby dane. Základná sadzba DPH by sa v niektorých členských štátoch mohla dokonca znížiť – bez akéhokoľvek vplyvu na príjmy – ak by sa zrušili výnimky a znížené sadzby. Európska komisia v oznámení uvádza zásady, podľa ktorých by sa malo postupovať pri preskúmaní výnimiek a znížených sadzieb. Európska komisia v rámci preskúmania fiškálnych politík členských štátov vykoná aj analýzu spôsobu, akým sa využívajú znížené sadzby DPH a výnimky.

[3] Spracované podľa správy Európskej komisii pre dane v roku 2011

3. Treba zastaviť obrovské straty, ktoré v súčasnosti vznikajú z dôvodu veľkých nedoplatkov na DPH a podvodov. Odhaduje sa, že sa nevyberá približne 12% celkovej splatnej DPH (tzv. výpadky DPH). Komisia v roku 2012 navrhne mechanizmus rýchlej reakcie, ktorý zaistí, že členské štáty dokážu lepšie reagovať v prípade podozrenia z podvodu. Navyše zváži, či je potrebné posilniť súčasné mechanizmy, ako je napríklad Eurofisc na boj proti podvodom a preskúma možnosť vytvoriť tím, ktorý by vykonával cezhraničné audity, čím by sa uľahčili viacstranné kontroly.

Rozsiahlejšia administratívna spolupráca medzi členskými štátmi EÚ v oblasti DPH bola zavedená už v roku 1993, v súvislosti so vznikom vnútorného trhu a zrušením kontrol tovaru na hraniciach medzi členskými štátmi EÚ. Jej cieľom bolo zaviesť kontrolný mechanizmus, ktorý by zamedzil prípadným podvodom, a tým výpadkom príjmov členských krajinách.
Napriek týmto kontrolným mechanizmom však počet DPH podvodov hlavne pri intrakomunitárnych obchodoch t.j. obchodov s tovarom vzrastal, čo si vyžiadalo legislatívne rozšírenie rozsahu spolupráce členských štátov. Rozsah spolupráce sa dotkol množstva, aj rýchlosti vymieňaných informácií a skracoval sa čas, za ktorý ich bolo potrebné poskytnúť iným členským štátom. Taktiež bolo potrebné zosúladiť pravidlá vzniku daňovej povinnosti v jednotlivých členských štátoch pri intrakomunitárnych obchodoch, aby dodávatelia a odberatelia v rôznych členských štátoch vykazovali svoje transakcie v rovnakom zdaňovacom období. Zároveň však silneli tlaky podnikateľského prostredia na zníženie administratívneho zaťaženia, preto sa zaviedlo elektronické podávanie príslušných výkazov a umožnilo sa podávať ich štvrťročne. *Elektronické podávanie výkazov pod názvom Intrastav* predstavuje štatistické zisťovanie, ktoré umožňuje zbierať, spracovávať a poskytovať údaje o obchodovaní s tovarom Slovenskej republiky s jednotlivými štátmi Európskej únie.

ZÁVER

Daňová politika v Európskej únie (EÚ) zahŕňa dva komponenty: priame dane, ktoré zostávajú vo výlučnej zodpovednosti členských štátov a nepriame dane, ktoré sa týkajú voľného pohybu tovarov a slobodného poskytovania služieb. Vo vzťahu k priamym daniam prijali členské štáty opatrenia zamerané proti vyhýbaniu sa plateniu daní a dvojitému zdaneniu.

Daňová politika zabezpečuje, že hospodárska súťaž medzi členskými štátmi na vnútornom trhu nie je narušená v dôsledku rozdielov v sadzbách a systémoch nepriamych daní. Súčasne boli prijaté opatrenia proti nežiaducim účinkom daňovej súťaže v prípade, keď spoločnosti prevádzajú peniaze medzi členskými štátmi Európskej únie.

V súvislosti s odstránením hraničných kontrol medzi členskými štátmi bolo nevyhnutné zvýšiť kontrolu dodržiavania princípu krajiny určenia. Pre zjednodušenie vzájomného obchodu a kontroly boli nariadeniami v Európskej únii povinne zavedené:
• daňové identifikačné číslo,
• dátový systém VIES,
• kontrolný štatistický systém Intrastat.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] KUBÁTOVÁ, K. 2003. *Daňová teorie a politika.* Praha: Aspi Publishing. 2003. s. 280. ISBN: 80-7357-205-2.
[2] LÉNÁRTOVÁ, G. 2009: *Daňové systémy.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2009, s. 266. ISBN 978-80-225-2720-0.

[3] LÉNÁRTOVÁ,G. – ĎURINOVÁ,I. – VAVROVÁ, K.2011: *Dane podnikateľských subjektov – Praktikum.* Bratislava: EKONÓM,2011. s.235. ISBN 978-80-225-3136-8.
[4] NERUDOVÁ, D. 2008. *Harmonizace daňových systémů zemí Evropské unie, 2. vydání*. Praha: ASPI,2008. s. 260. ISBN 978-80-7357-386-7.
[5] MUSGRAVE, R. A. – MUSGRAVEOVÁ, P. B.1994: *Veřejné finance v teorii a praxi.* Praha: Management Press 1994, s. 581. ISBN 80-85603-76-
[6] WILKINSON, M. 1992: *Taxation.* London: The MacMillan Press Ltd. 1992, s. 217. ISBN 0-333-54236-3.
[7] http://www.eur-x.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX...SK

Príspevok je výstupom riešenia projektu VEGA č. 1/0754/11, Lénártová, „ Nové trendy v medzinárodnom zdanení a ich vplyv na zdanenie podnikateľskej sféry“

TRENDY VÝVOJA FINANČNÝCH ÚNIKOV V OBLASTI SPOTREBNÝCH DANÍ Z LIEHU V SR

FINANCIAL EVASION TRENDS IN ALCOHOL EXCISE DUTY IN THE SLOVAK REPUBLIC

Gabriel Vlk[1]

JEL Klasifikácia: H26

Abstrakt

The aim of the project is to find ways how to European customs administrations improve their enforcement to decrease the trend of duties and taxes frauds. Even though we now, how customs administrations help to save the EU markets and EU inhabitants health. Nowadays are actual greater threats from alcohol fakes.

Points out the possibilities of precautions leading to the protection of financial interests of SR (includes duty and VAT) and EU through the EMCS information system and AFIS information systems. EMCS information system is a part of EU information systems used in SR and other EU state members to control movement of excise duty goods.

Key words:

- Colná správa – customs administration
- colný informačný systém – customs information system
- finančné úniky – financial evasion
- spotrebná daň - excise duty
- daň z pridanej hodnoty – Value Added Tax (VAT)
- EMCS - Excise Movement and Control System

[1] Meno a priezvisko doktoranda: Ing. Gabriel Vlk
Email: gabriel.vlk@financnasprava.sk
Školiace pracovisko: Katedra informačného manažmentu
Školiteľ: doc. Ing. Mojmír Kokles, PhD.

Obsah

ÚVOD ... **3**

VÝVOJ FINANČNÝCH ÚNIKOV V OBLASTI LIEHU V SR ... **4**

ODHAĽOVANIE FINANČNÝCH ÚNIKOV ... **4**

SPOTREBNÉ DANE ... **6**

DAŇ Z PRIDANEJ HODNOTY ... **7**

CIEĽ A METÓDY ... **7**

SKÚMANIE DÔVODOV A DISKUSIA ... **8**

TREND VÝVOJA PREDPOKLADANÝCH FINANČNÝCH ÚNIKOV NA CLE, SPOTREBNEJ DANI A DPH PRI LIEHU A VÝROBKOCH Z LIEHU ... **8**

POROVNANIE FINANČNÝCH ÚNIKOV ZA OBDOBIE 2008 – 2011 ... **10**

OPATRENIA SMERUJÚCE K OCHRANE FINANČNÝCH ZÁUJMOV SR A EÚ ... **15**

ZÁVER ... **16**

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK ... **17**

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY ... **17**

ÚVOD

Aktuálnym problémom trhu v Českej republike ale aj na Slovensku a v celej európskej únii sa stáva problém s distribúciou pančovaného alkoholu, liehu a výrobkov z nich. Polícia vyšetruje desiatky úmrtí súvisiacich s požitím alkoholu , ktorý obsahuje veľké množstvo metanolu.

Vzhľadom na súčasnú legislatívu a právny stav EÚ nie je možné dostatočne chrániť spotrebiteľov a teda aj trh od distribúcie po konzumáciu takto falšovaného alkoholu. Otvorené hranice a voľný pohyb tovaru a osôb umožňujú šírenie takéhoto tovaru v rámci celého európskeho priestoru.

Falšovaný tovar nespĺňa základné technické, zdravotné a hygienické požiadavky. Ročné straty výrobcov sa odhadujú na miliardy EUR. Týmto sa deformuje trhové prostredie a likvidujú sa trhové subjekty. V tejto oblasti vykonávajú v SR kontrolné orgány presadzujúce právo kroky zabezpečujúce ochranu spotrebiteľa a zdravia obyvateľstva. Významnou mierou prispieva aj Európska komisia či už legislatívnou podporou ale aj realizovaním projektov v oblasti spotrebných daní, ktorým je aj projekt „EMCS – Excise Movement and Control System". (systém na kontrolu pohybu tovaru podliehajúcemu spotrebným daniam.)

Tento problém má taktiež súvislosť s falšovaním ochranných známok známych výrobcov liehovín a destilátov, ktorých výrobky boli falšované a ďalej distribuované. Cieľom záujmových skupín je samozrejme neoprávnený zisk z predaja takýchto výrobkov. Tieto príjmy by však mali byť súčasťou príjmu štátneho rozpočtu.

Poslaním colnej správy je ochrana ekonomických záujmov štátu, napĺňanie príjmovej časti a ochrana výdavkovej časti štátneho rozpočtu SR (ďalej len „ŠR") a rozpočtu Európskej únie (ďalej len „EÚ"), zamedzenie porušovania colných a daňových predpisov a správa spotrebných daní. Colná správa (ďalej len „CS") vykonáva predovšetkým dohľad nad dodržiavaním zákonov, osobitných predpisov, iných všeobecne záväzných právnych predpisov a medzinárodných zmlúv, ktorými zabezpečuje realizáciu obchodnej politiky, finančnej politiky a poľnohospodárskej politiky pri obehu tovaru v styku s tretími štátmi a na vnútornom trhu.

Colná správa uskutočňuje opatrenia na zabránenie protiprávneho konania pri dovoze, vývoze a tranzite tovaru s cieľom ochrany ekonomických záujmov SR a Európskeho spoločenstva (ďalej len „ES").

Všeobecne Colná správa medzi najzávažnejšie dôvody vzniku daňových únikov v oblasti spotrebných daní z liehu označuje:

- nelegálnu výrobu,
- predaj liehu bez označenia kontrolnou známkou,
- zistenie falošných kontrolných známok,
- porušenia pri preprave tovaru podliehajúcemu spotrebnej dani v pozastavení dane na území iných členských štátov,
- nezákonné skladovanie tovaru podliehajúcemu spotrebnej dani,
- falšovanie a pozmeňovanie technických opatrení na označovanie tovaru,
- pašovanie alkoholických nápojov a liehu cez hranicu, napr. s Ukrajinou,
- predaj a distribúcia nelegálne vyrobených alkoholických nápojov.

VÝVOJ FINANČNÝCH ÚNIKOV V OBLASTI LIEHU V SR

ODHAĽOVANIE FINANČNÝCH ÚNIKOV

Lieh, liehoviny a destiláty sú významnými komoditami, ktorých zaťaženie spotrebnými daňami vo významnej miere napĺňa štátny rozpočet SR. Preto sú predmetom nášho skúmania. Spotrebné dane tvoria cca 46% celkových príjmov colnej správy do štátneho rozpočtu a predstavujú cca 2 mld. eur.

Pri liehu a alkoholických nápojoch boli zaznamenané viaceré protiprávne uskladňovania týchto výrobkov, pripravené na distribúciu do obchodnej siete. Pre rok 2011 bola naďalej trendom nelegálna výroba liehu, spočívajúca v miešaní nelegálne zadováženého liehu s rôznymi arómami, resp. aromatickými príchuťami. V určitých množstvách boli liehové nápoje taktiež pašované z Ukrajiny, ktorých cena vysoko konkuruje domácemu trhu. Distribúcia sa vykonávala cez organizovanú sieť.

Príčiny vzniku týchto únikov môžeme rozdeliť do týchto základných skupín:

- spoločenské faktory,
- ekonomické,
- legislatívne,
- daňovo-technické,
- sociálne a etické faktory.

Finančné úniky, ako aj množstvá a hodnoty komodít liehu a zariadení učených na výrobu liehu za uplynulý rok 2011 sú uvedené v tabuľke č. 1 a č.2

Obdobie	Počet		hodnota	Finančný únik	Pokuty
	Príp.	lieh l.a			
Január	53	2291,0387	30 512,63 €	24 596,42 €	253,78 €
Február	62	746,4658	13 561,68 €	9 787,37 €	273,88 €
Marec	36	2642,1493	1 096,76 €	28 537,41 €	200,76 €
Apríl	39	2696,9878	45 899,51 €	28 815,34 €	286,11 €
Máj	32	83,7988	885,48 €	892,10 €	382,96 €
Jún	53	305,9635	2 529,01 €	2 568,34 €	917,86 €
Júl	45	210,6255	1 689,82 €	2 128,77 €	1 129,27 €
August	34	8833,2900	48 689,66 €	95 350,55 €	734,04 €
September	30	50,9590	961,51 €	331,06 €	490,30 €
Október	25	1868,8345	33 965,50 €	31 532,38 €	521,85 €
November	20	3447,0650	227 842,29 €	37 212,09 €	365,90 €
December	20	271,7000	6 566,39 €	1 857,52 €	99,57 €
SPOLU	**449**	**23448,8779**	**414 200,24 €**	**263 609,35 €**	**5 656,28 €**

Tabuľka č. 1 - Prehľad počtu odhalených a zistených prípadov porušenia colných predpisov CS v roku 2010 v oblasti liehu

Mesiac	Kusy	Colná hodnota	Finančný únik
Január	0	0,00 €	0,00 €
Február	0	0,00 €	0,00 €
Marec	0	0,00 €	0,00 €
Apríl	1	200,00 €	200,00 €
Máj	1	250,00 €	250,00 €
Jún	1	100,00 €	0,00 €
Júl	1	1 000,00 €	0,00 €
August	0	0,00 €	0,00 €
September	1	1 000,00 €	0,00 €

Október	0	0,00 €	0,00 €
November	1	1 000,00 €	42,20 €
December	1	150,00 €	0,00 €
Spolu	**7**	**3 700,00 €**	**492,20 €**

Tabuľka č. 2 - Prehľad počtu odhalených a zistených prípadov porušenia colných predpisov CS v roku 2011 v oblasti destilačných zariadení na výrobu liehu

SPOTREBNÉ DANE

V roku 2011 sa do štátneho rozpočtu na SPD vybrali finančné prostriedky vo výške 2 001 685 317 EUR, čo na celkových príjmoch predstavuje hodnotu 43,57 %. V roku 2010 boli vybrané finančné prostriedky zo SPD vo výške 1 944 912 438 EUR, čo predstavuje nárast o 56 772 879 EUR, v relatívnom vyjadrení je to nárast o 2,92 %.

Nárast vo výbere SPD oproti roku 2010 bol vykázaný pri SPD z minerálneho oleja, piva, tabakových výrobkov, elektriny a zemného plynu. Pokles vo výbere nastal u SPD z liehu, vína a uhlia.

Štruktúra príjmov podľa jednotlivých druhov SPD za rok 2011 v porovnaní s rokom 2010:

v EUR **Druh SPD (tuzemsko + dovoz)**	**Skutočnosť 2010**	**Rozpis rozpočtu 2011**	**Skutočnosť 2011**	**% podiel na celkovom výbere SPD**	**Index 2011/2010**
Minerálny olej	1 032 547 880	1 146 935 000	1 073 709 647	53,64	1,04
Lieh	205 656 272	214 157 000	203 780 537	10,18	0,99
Pivo	55 925 111	54 543 000	57 659 588	2,88	1,03
Víno	4 190 995	3 528 000	4 030 867	0,20	0,96
Tabakové výrobky	610 064 748	618 377 000	623 438 869	31,15	1,02
Elektrina	14 566 417	14 650 000	16 030 814	0,80	1,10
Uhlie	684 581	2 363 000	585 538	0,03	0,86
Zemný plyn	21 276 434	28 721 000	22 449 457	1,12	1,06
S P O L U	**1 944 912 438**	**2 083 274 000**	**2 001 685 317**	**100,00**	**1,03**

Tabuľka č. 3 Štruktúra odvodu SPD podľa jednotlivých druhov

Výber SPD z liehu vykázal oproti roku 2010 pokles o 1 875 736 EUR, v relatívnom vyjadrení o 0,91 %.

Pokles vo výbere bol spôsobený nižšou úrodou ovocia ako aj predzásobením sa daňových subjektov v roku 2010 z dôvodu zvýšenia sadzby SPD z liehu. Spotrebná daň z liehu sa na celkovom odvode SPD v roku 2011 podieľala 10,18%. V súlade s rozpisom záväzných ukazovateľov rozpočtu na rok 2011 boli rozpísané príjmy SPD z liehu vo výške 214 157 000 EUR, vybratých bolo 203 780 537 EUR, čo predstavuje plnenie rozpisu rozpočtu na 95,15 %.

V porovnaní s vývojom medzi rokmi 2009 a 2010 zaznamenala colná správa v prípade spotrebnej dane z liehu a liehovín nárast medziročne o 7 %, po zvýšení sadzby dane.

Medzi troch najväčších platiteľov SPD z liehu do štátneho rozpočtu patrili: ST NICOLAUS a.s., OLD HEROLD, s.r.o. a GAS Familia, s.r.o.

DAŇ Z PRIDANEJ HODNOTY

Najväčší podiel finančných prostriedkov odvedených do ŠR odviedla CS na príjme DPH, a to vo výške 2,553 mld. Eur. Výber DPH v porovnaní s rokom 2010, kedy sa vybrali do rozpočtu finančné prostriedky vo výške 2, 187 mld. EUR, relatívny vzrástol o 16,71%.

Medzi troch najväčších platcov dane patrili spoločnosti Slovnaft, a. s. Samsung Electronics Slovakia, s.r.o. a KIA Motors Slovakia, s.r.o.

CIEĽ A METÓDY

Zdravé a motivujúce konkurenčné prostredie umožňuje podnikateľským subjektom využívať rovnaké podmienky na presadenie sa v konkurenčnom boji. Nerovnosť podmienok v konkurenčnom prostredí môže mať v konečnom dôsledku veľmi negatívne dopady na ekonomiku štátu. Žiaducim nástrojom na dosiahnutie optimálneho stavu konkurenčného prostredia je aj zamedzenie, alebo odstránenie problematického nelegálneho dovozu a výroby liehu, alkoholických nápojov a ich následného predaja. Tieto nelegálne aktivity prerástli v SR do celospoločenského problému, ktorý prináša so sebou viacero negatívnych dôsledkov, počnúc fiškálnymi, cez deformáciu trhového prostredia, poškodzovanie práv duševného vlastníctva, až po zhoršenie zdravotného stavu obyvateľstva. Napr. vyspelé európske štáty uvádzajú vo svojich štatistikách, že ročné daňové úniky predstavujú 10 až 30 % všetkých daní. Tento interval platí aj pre Slovensko, dokonca môžeme reálne predpokladať, že ide aj o vyššie číslo.

Cieľom príspevku je priblížiť, vysvetliť a zdokumentovať aktuálnu problematiku finančných únikov na cle, spotrebnej dani a DPH z liehu, výrobkov z liehu a destilátov (ďalej len „lieh“).

Analýza vyúsťuje aj do naplnenia ďalšieho cieľa, ktorým je poukázanie na možnosti opatrení smerujúcich k ochrane finančných záujmov SR a EÚ prostredníctvom informačného systému EMCS (Excise Movement and Control System) vyvinutého EÚ. Aplikácia umožňuje sledovanie prepráv tovaru podliehajúceho spotrebnej dani v daňovom režime pozastavenie dane (spotrebná daň nie je zaplatená). Umožňuje získanie informácii o pohybe takéhoto tovaru od odosielateľa k príjemcovi a taktiež informácii o sadzobnom zaradení daného tovaru z pohľadu sadzby spotrebnej dane. Paralelne systém umožňuje sledovanie výšky finančného zabezpečenia odosielateľa a kontroluje túto výšku s výškou spotrebnej dane a ostatných platieb pri prepravovanej zásielke / zásielkach.

SKÚMANIE DÔVODOV A DISKUSIA

Dôvodom falšovania liehovín je vidina dosahovania neoprávneného zisku na citlivom tovare, ktorý podlieha spotrebnej dani. Tovar nevyhovuje predpísaným kritériám a na trhu sa objavuje s falošnými kontrolno-technickými známkami (tzv. „kolky“). Nie vždy sa stretávame s prípadmi falšovania alkoholických nápojov. V mnohých prípadoch ide o prípady pašovania takéhoto druhu tovaru zo štátov, kde je spotrebná daň výrazne nižšia, napr. z Ukrajiny. Vzhľadom na výrazný rozdiel v ekonomike a kúpyschopnosti obyvateľstva medzi Ukrajinou a Slovenskom je SR najviac vystavená pašovaniu tovaru práve z tohto regiónu. Spôsob prepravy tohto tovaru na územie spoločenstva je realizovaný rôznymi spôsobmi napr. ukrytých v priestore dopr. prostriedku, ukrytých v príručnej batožine, v odeve osôb atď. Ako dôkaz môže slúžiť skutočnosť, že na prepravu takéhoto tovaru boli použité aj odhalené podzemné tunely na Slovensko-Ukrajinskej hranici.

TREND VÝVOJA PREDPOKLADANÝCH FINANČNÝCH ÚNIKOV NA CLE, SPOTREBNEJ DANI A DPH PRI LIEHU A VÝROBKOCH Z LIEHU

Nelegálna výroba a distribúcia liehu a liehových výrobkov 2008 - 2011

Z dôvodu zvyšujúcej sa výšky spotrebnej dane a nových obmedzení na zníženie bezcolných limitov dovozu alkoholických nápojov je zvýšené množstvo pokusov o nezákonný dovoz a výrobu alkoholických nápojov. Na hraničných prechodoch došlo k technickému zdokonaleniu kontroly dopravných prostriedkov

najmä vďaka podpory štrukturálnych fondov a Schengenského prechodového fondu. Skenovanie všetkých nákladných motorových vozidiel a vybraných osobných motorových vozidiel na colnom hraničnom priechode Vyšné Nemecké a častejšie nasadzovanie mobilných skenovacích zariadení na colný hraničný priechod Ubľa spôsobilo, že na týchto dvoch colných hraničných prechodoch pokleslo množstvo pokusov o nezákonný dovoz.

Nasledujúca tabuľka uvádza počty prípadov s vyčíslením finančného úniku na celom území SR.

Obdobie	Počet		Hodnota tovaru	Finančný únik	Pokuty
	Príp.	lieh l.a			
Január	20	42,4494	1 010,80 €	405,29 €	265,52 €
Február	19	433,8342	12 064,85 €	4 742,83 €	33,19 €
Marec	10	498,2660	4 777,33 €	5 357,93 €	66,38 €
Apríl	15	51,9931	26 739,29 €	552,28 €	132,76 €
Máj	19	89,5180	1 696,69 €	959,36 €	265,52 €
Jún	16	57,4013	749,06 €	453,41 €	207,95 €
Júl	9	120,9900	1 442,17 €	1 145,57 €	99,57 €
August	14	93,0289	343,60 €	325,79 €	99,57 €
September					
Október					
November					
December					
SPOLU	**122**	**1387,4809**	**48 823,79 €**	**13 942,46 €**	**1 170,46 €**

Tabuľka č. 4 Počet prípadov zadržania liehu Colnou správou Slovenskej republiky z mesačného časového hľadiska roku 2012

POROVNANIE FINANČNÝCH ÚNIKOV ZA OBDOBIE 2008 – 2011

Porovnaním rovnakých období nasledujúcich rokov sa pokúsime určiť trend zvyšovania, resp. znižovania finančných únikov v oblasti liehu.

Obdobie	Počet		hodnota tovaru	Finančný únik	Pokuty
	Príp.	lieh l.a			
Január	91	1865,6060	26 852,64 €	17 441,94 €	
Február	117	2941,1045	24 674,13 €	22 951,37 €	
Marec	119	2849,6720	32 863,97 €	13 394,34 €	
Apríl	88	13628,7832	186 607,27 €	128 492,00 €	
Máj	42	234,1157	4 158,88 €	2 191,93 €	
Jún	69	5245,3838	31 754,11 €	42 277,71 €	
Júl	61	2123,7140	5 831,24 €	19 852,16 €	
August	40	327,2277	4 963,70 €	3 819,84 €	
September	47	607,8600	8 621,57 €	2 144,46 €	
Október	56	10023,6300	101 234,02 €	95 379,08 €	
November	57	678,4400	6 112,01 €	6 820,05 €	
December	42	1316,7000	12 173,61 €	12 450,10 €	
SPOLU	**829**	**41842,2369**	**445 847,16 €**	**367 214,99 €**	**0,00 €**

Tabuľka č. 5 - Údaje o zistených porušeniach daňových a colných predpisov za obdobie roku 2008

Obdobie	Počet		hodnota tovaru	Finančný únik	Pokuty
	Príp.	lieh l.a			
Január	62	483,6164	10 938,37 €	7 613,76 €	
Február	81	2962,7504	13 305,93 €	9 986,49 €	
Marec	83	5590,2234	57 493,62 €	38 827,69 €	
Apríl	56	672,3596	9 148,81 €	6 298,21 €	
Máj	101	419,8534	7 869,88 €	4 123,13 €	
Jún	58	1705,8715	8 411,12 €	3 507,94 €	
Júl	78	2969,9596	32 316,08 €	4 662,29 €	

August	43	243,1825	3 292,36 €	4 692,55 €	
September	66	10198,5407	108 634,87 €	100 292,65 €	
Október	61	624,9095	8 954,44 €	5 744,92 €	
November	52	588,8280	6 860,93 €	6 385,90 €	
December	43	544,4806	12 036,66 €	21 192,16 €	
SPOLU	**784**	**27004,5756**	**279 263,06 €**	**213 327,69 €**	**0,00 €**

Tabuľka č. 6 - Údaje o zistených porušeniach daňových a colných predpisov za obdobie roku 2009

Obdobie	**Počet**		**hodnota tovaru**	**Finančný únik**	**Pokuty**
	Príp.	**lieh l.a**			
Január	73	351,4733	5 163,36 €	3 745,75 €	
Február	65	211,3542	4 142,94 €	1 700,59 €	
Marec	78	505,4305	6 213,13 €	5 119,22 €	
Apríl	73	2344,5550	13 193,64 €	25 218,27 €	
Máj	61	1295,8706	19 601,75 €	15 872,68 €	
Jún	49	799,7861	8 856,88 €	9 160,86 €	
Júl	43	161,8365	2 421,33 €	1 770,14 €	
August	62	254,8195	4 776,08 €	1 941,10 €	
September	52	273,1740	3 743,81 €	3 044,44 €	
Október	61	420,7839	7 230,72 €	4 511,39 €	
November	65	1181,3830	19 169,88 €	12 976,37 €	
December	27	194,7080	2 844,74 €	1 619,72 €	
SPOLU	**709**	**7995,1746**	**97 358,25 €**	**86 680,53 €**	**0,00 €**

Tabuľka č. 7 - Údaje o zistených porušeniach daňových a colných predpisov za obdobie roku 2010

Obdobie	**Počet**		**hodnota tovaru**	**Finančný únik**	**Pokuty**
	Príp.	**lieh l.a**			
Január	53	2291,0387	30 512,63 €	24 596,42 €	253,78 €
Február	62	746,4658	13 561,68 €	9 787,37 €	273,88 €
Marec	36	2642,1493	1 096,76 €	28 537,41 €	200,76 €

Apríl	39	2696,9878	45 899,51 €	28 815,34 €	286,11 €
Máj	32	83,7988	885,48 €	892,10 €	382,96 €
Jún	53	305,9635	2 529,01 €	2 568,34 €	917,86 €
Júl	45	210,6255	1 689,82 €	2 128,77 €	1 129,27 €
August	34	8833,2900	48 689,66 €	95 350,55 €	734,04 €
September	30	50,9590	961,51 €	331,06 €	490,30 €
Október	25	1868,8345	33 965,50 €	31 532,38 €	521,85 €
November	20	3447,0650	227 842,29 €	37 212,09 €	365,90 €
December	20	271,7000	6 566,39 €	1 857,52 €	99,57 €
SPOLU	**449**	**23448,8779**	**414 200,24 €**	**263 609,35 €**	**5 656,28 €**

Tabuľka č. 8 - Údaje o zistených porušeniach daňových a colných predpisov za obdobie roku 2011

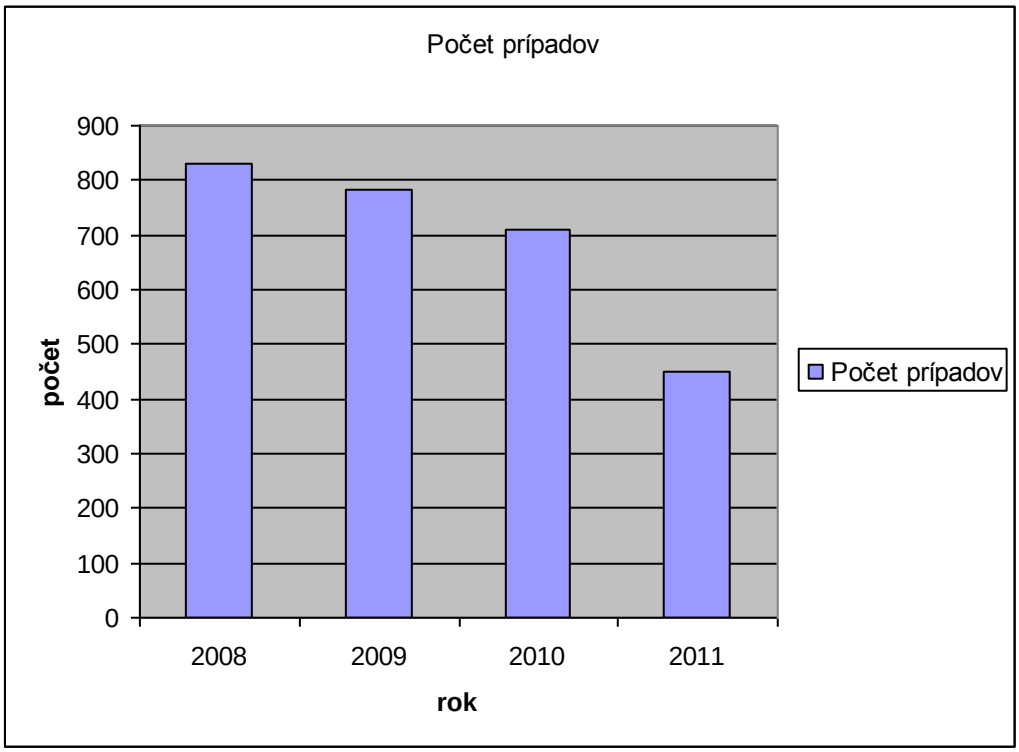
Získané údaje za sledované obdobie sú zosumarizované v nasledujúcej tabuľke. Následne je určený rast resp. pokles trendu počtu prípadov, množstva zadržaného liehu a trend vývoja predpokladaného finančného úniku v sledovanom období.

rok	Počet prípadov	množstvo liehu (l.a.)	hodnota v €	Finančný únik v €
2008	829	41842,2369	445 847,16	367 214,99
2009	784	27004,5756	279 263,06	213 327,69
2010	709	7995,1746	97 358,25	86 680,53
2011	449	23448,8779	414 200,24	263 609,35

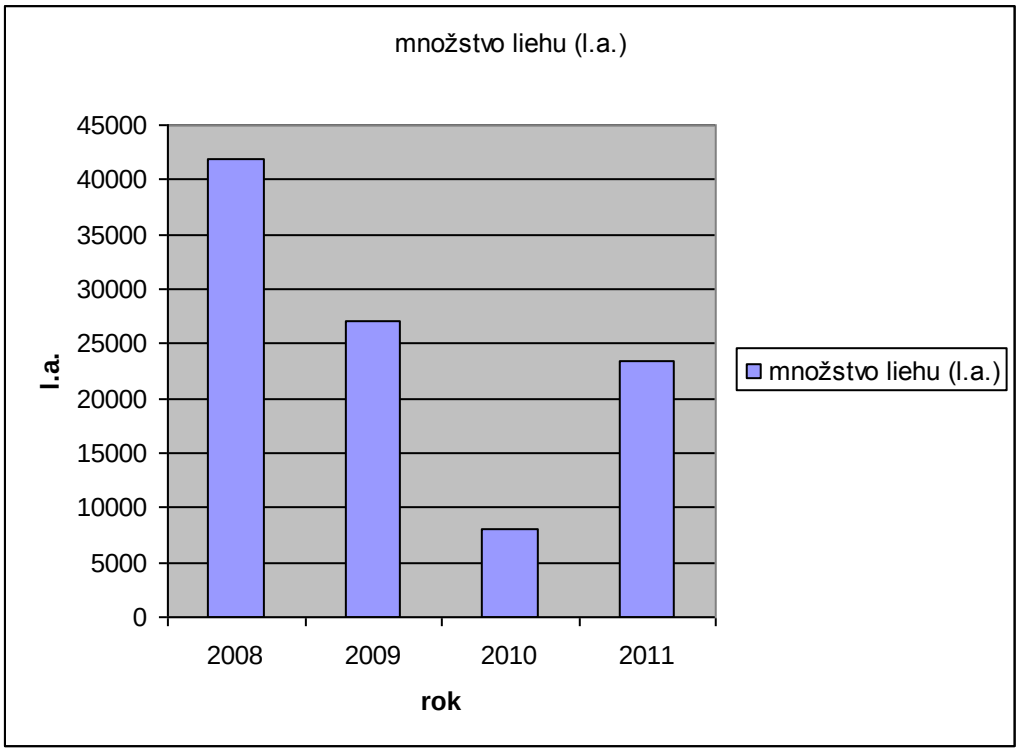
Tabuľka č. 9 Sumárna tabuľka sledovaných hodnôt za roky 2008 – 2011

V nasledujúcej časti porovnaním jednotlivých sumárnych výsledkov graficky zobrazíme trendy na báze:

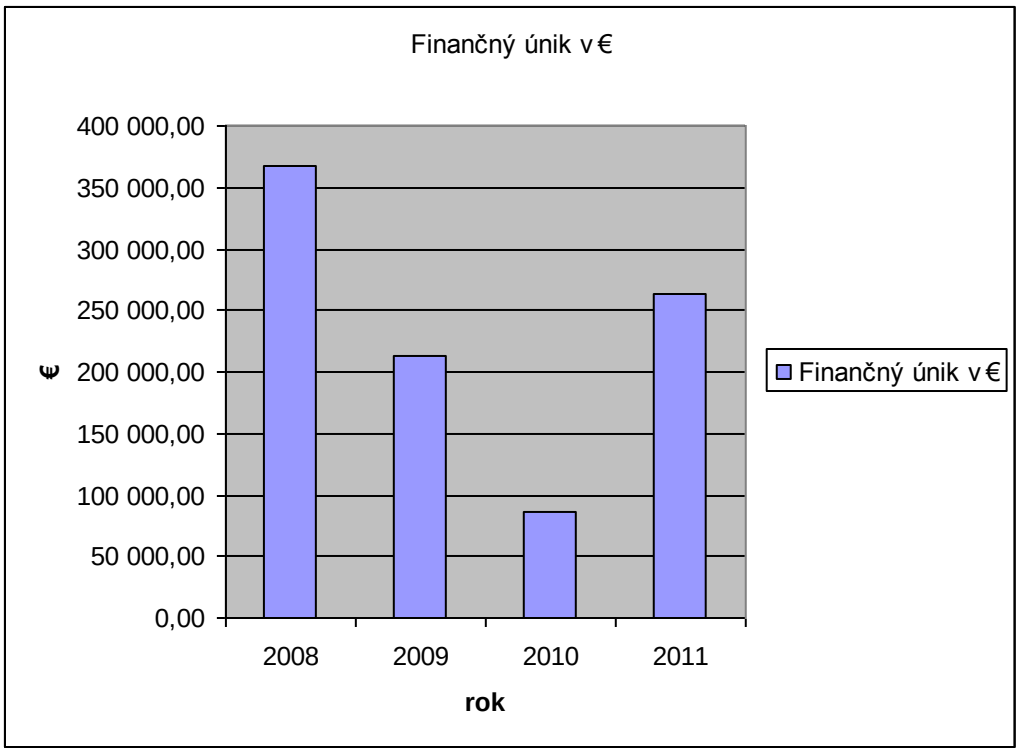
- počtu prípadov za jednotlivé obdobia, (graf č.1)
- množstva zadržaného liehu v jednotlivých obdobiach, (graf č.2)
- predpokladaných finančných únikov za jednotlivé obdobia, (graf č.3)



Graf č. 1 Počet zistených prípadov v sledovanom období



Graf č. 2 Množstvo zaisteného liehu v sledovanom období



Graf č. 3 Vývoj finančného úniku v sledovanom období

Pomocou získaných údajov o finančných únikoch môžem skonštatovať, že množstvo zaisteného liehu ako aj celkový finančný únik má klesajúci trend do konca roku 2010. Od roku 2011 začalo množstvo zaisteného liehu stúpať čo môže mať aj za následok zvýšenie spotrebnej dane z liehu vo februári 2011. Počet prípadov zistených v uvedenej komodite má klesajúci trend počas celého skúmaného obdobia. Môžem vysloviť hypotézu, že príčinou rastúceho trendu finančných únikov je atraktívnosť profitu v uvedenej komodite, ktorá je spôsobená rastom spotrebných daní tohto tovaru na domácom trhu a trhu EÚ.

Dôvodov poklesu počtu odhalených prípadov môže byť niekoľko:

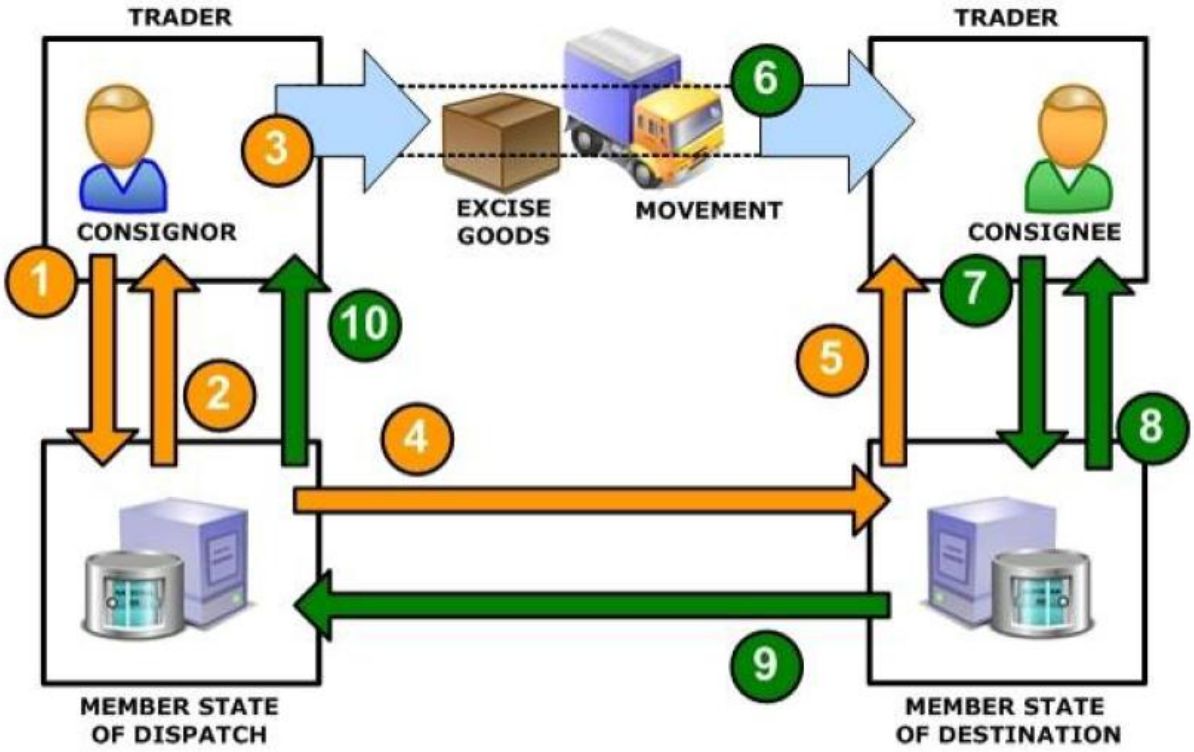
- sofistikovanejší prístup páchateľov,
- znižovanie počtu colníkov odhaľujúcich prípady porušení predpisov, nižšia efektívnosť zo strany FS SR,
- zvýšenie opatrení zo strany FS SR smerujúcich k ochrane domáceho trhu,
- atď.

OPATRENIA SMERUJÚCE K OCHRANE FINANČNÝCH ZÁUJMOV SR A EÚ

Európska únia pre zabezpečenie ochrany finančných záujmov EÚ vyvinula a zabezpečuje od 1. januára 2011 prevádzku informačného systému monitorujúceho prijímanie a odosielanie elektronických sprievodných dokumentov pri preprave tovaru podliehajúceho spotrebnej dani v režime pozastavenia dane (SPD „nie je zaplatená“) oslobodeného od dane na daňovom území .

EMCS (Excise Movement and Control System) je nový elektronický systém na monitorovanie pohybu tovaru podliehajúceho spotrebnej dani medzi členskými štátmi v režime pozastavenia dane. Systém nahradí v súčasnosti existujúci papierový sprievodný administratívny dokument (tzv. „SAD“) novým elektronickým dokumentom.

Funkčná schéma informačného systému je zobrazená na nasledujúcom obrázku.



Obrázok 1 Funkčná schéma informačného systému EMCS

Systém EMCS začal fungovať v SR od 1.apríla 2010 v rozsahu funkčného stupňa „FS0“, čo pre daňové subjekty (príjemcov) znamená povinnosť ukončiť prepravu tovaru prepravovaného v pozastavení dane elektronicky najneskôr do 5

pracovných dní odo dňa ukončenia prepravy a to predložením elektronickej správy o prijatí.

Od 1. januára 2011 sú všetky prepravy tovarov podliehajúcich spotrebnej dani prepravovaných v režime pozastavenia dane realizované len v rámci systému EMCS, to znamená len elektronicky. Papierové sprievodné dokumenty nebudú viac v platnosti.

Návrh elektronického dokumentu a aj akákoľvek zmena vykonaná prostredníctvom elektronického systému musí byť podpísaná zaručeným elektronickým podpisom. Pri používaní systému EMCS sú uplatňované štandardné pravidlá elektronickej komunikácie. Na vytváranie, odosielanie a prijímanie štandardizovaných správ v rámci systému EMCS je možné využiť softvér poskytnutý bezplatne colnou správou. Používateľ elektronickej služby bude môcť použiť na tento účel aj komerčný softvér alebo vlastný podnikový (privátny) informačný systém za predpokladu, že bude kompatibilný s technickou špecifikáciou.

ZÁVER

Na základe trendov poklesu odhalených prípadov od roku 2008 do roku 2012 v oblasti citlivej komodity ako je lieh môžem skonštatovať pokles finančných únikov v priebehu rokov 2008 – 2010. Nárast finančných únikov od roku 2011 súvisí najmä s rastom sadzby spotrebnej dane a zvyšujúcej sa snahy nelegálnej výroby a distribúcie liehu a atraktívnosti v tejto oblasti .

V poslednom sledovanom roku za obdobie od januára do konca augusta 2012 boli odhalené prípady nelegálnej výroby a distribúcie vo výške predpokladaného finančného úniku 14 tis. eur čo predstavuje cca. 5,3 % z celkovej výšky finančných únikov z predchádzajúceho roka 2011.Uvedené môže súvisieť so sofistikovanejším prístupom záujmových skupín, resp. znížením efektívnosti dozorujúcich orgánov.

Posledné prípady otravy metanolom v Čechách aj na Slovensku svedčia o tom, že je nevyhnutné zvýšiť efektívnosť kontrolných orgánov v oblasti ochrany trhu a spotrebiteľa.

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK

EMCS	Excise Movement and Control system
CKÚ	Colný kriminálny úrad
FS SR	Finančná správa Slovenskej republiky
CS	Colná správa
DPH	Daň z pridanej hodnoty
EU	Európska únia
SPD	Spotrebná daň
SAD	Sprievodný administratívny dokument

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

[1] CIS mission report - European Commission European Anti-Fraud Office (OLAF).

[2] The Functional Excise System Specification (FESS) - European Commission - TAXUD

[3] Podkladové materiály spracované Colnou správou SR.

[4] Výročné správy Colnej správy SR.

[5] Zákon č. 530/2011 Z. z. o spotrebnej dani z alkoholických nápojov v znení zákona č. 69/2012 Z. z.

PODNIKATEĽSKÉ MODELY

Michaela Vogl[1]

Pojem podnikateľský model sa používa jednak vo vedeckej literatúre, ako aj v podnikateľskej praxi a preto je ťažké jeho jednoznačné vymedzenie. Okrem toho prešiel tento pojem v priebehu času obsahovou zmenou a v súčasnosti sa stretávame s univerzálnym a parciálnym prístupom. Univerzálne modely sa zameriavajú na obchodnú činnosť ako celok, zatiaľ čo parciálne modely berú do úvahy len čiastočné aspekty podniku alebo si všímajú jednotlivé odvetvia. Niektorí autori rozumejú pod pojmom podnikateľský model podnikateľskú jednotku, zatiaľ čo iní ho definujú ako súčet jej jednotlivých prvkov. Keď hovoríme o podnikateľských modeloch, mali by sme sa na podnik pozerať ako na obchodnú organizačnú jednotku so systémom aktivít, ktorých hlavné zložky (resp. obchodné procesy) sú navrhnuté a realizované tak, aby sa dosiahli preddefinované ciele. Podnikateľský model je vyobrazením vybratých hľadísk transformácie zdrojov podniku ako aj jeho výmenných vzťahov s ostatnými účastníkmi na trhu. Obsahuje nasledujúce dôležité prvky: situácia na trhu, odbytové kanály, tvorba pridanej hodnoty, náklady a výnosy, konkurenčná orientácia, faktory úspechu, štruktúra zdrojov ako aj podniková kultúra a načrtnutie dôležitých stratégií.

Podnikateľský model bol prvýkrát ako pojem použitý v informatike pri tvorbe informačných systémov. Medzičasom, ako bude zjavné z nasledujúceho textu, stratil svoj priamy vzťah k vývoju informačných systémov. V podnikateľskom kontexte je podnikateľský model odvodený od podnikovej stratégie alebo naopak, podnikateľský model je obrazom podnikovej stratégie. Túto formuláciu niektorí autori ďalej rozširujú a hovoria, že model je zjednodušeným zobrazením výkonnosti podniku a ukazuje, ktoré zdroje plynú do podniku a ako budú zdroje cez vnútropodnikové procesy pretransformované na speňažiteľné informácie, výrobky a služby. Tým získava model vypovedaciu schopnosť o tom, akou kombináciou výrobného procesu má byť implementovaná podniková stratégia, ktorá je zameraná na konkrétny cieľ a akú funkciu budú plniť zainteresované subjekty. Zatiaľ čo jeden autor nevymedzuje podnikateľský model pre jeden podnik, vzťahuje sa ďalšia definícia vždy na jeden podnik a jeho priame vzťahy.

Wöhe, G.; Döring, U. charakterizujú podnikateľský model ako opis obsahu, štruktúry a regulovanie operácií. Tieto operácie (transakcie) boli vyvinuté, aby sa aj rešpektovaním obchodných príležitostí vytvorili hodnoty.

[1] Michaela Vogl, Ing., PhD., grafnett@euba.sk

Podnikateľský model a stratégia často vystupujú spoločne a u viacerých autorov sa používajú ako synonymum. Predsa existujú výrazné rozdiely medzi týmito termínmi. Prvé ohraničujúce kritérium medzi koncepciami stratégie a podnikateľským modelom leží v ich časovom vymedzení. Zatiaľ čo stratégia obsahuje dlhodobú kombináciu opatrení na dosiahnutie cieľa, je opis podnikateľského modelu viazaný na určité časové obdobie. Strategické opatrenia môžu časom viesť k zmene podnikateľského modelu ako odraz vnímania zmien prostredia. Podľa toho môžu podnikateľské modely pomáhať vo východiskovej situácii pri rozhodovaní o strategických opatreniach. Zmeny podnikateľského modelu môžu nastať jednak realizáciou plánovaných strategických opatrení, ako aj opatreniami, ktoré neboli pôvodne plánované.

Ďalší charakteristický rozdiel sa týka zahrnutia konkurentov. Zatiaľ čo môže byť uvažované o konkurentoch ako o konštitutívnej charakteristike konkurenčných stratégií, sledujú podnikateľské modely vždy len jeden hodnototvorný systém. Takto síce môžu byť zúčastnené podniky súčasne partnermi a zároveň konkurentmi v niekoľkých oblastiach, ich postavenie konkurentov nie je v podnikateľskom modeli rozoberané. Popri týchto rozdieloch spája stratégie a podnikateľské modely celý rad spoločných znakov. Obidva sa týkajú vnútropodnikových rozhodnutí. Rozhodnutie pre vybratú stratégiu alebo podnikateľský model je síce okrem iného ovplyvnené enviromentálnymi aspektmi, ale napokon je predsa úlohou strategického manažmentu. Ďalší spoločný znak stratégie a podnikateľského modelu spočíva v ich reálnej dĺžke platnosti. Obidva koncepty môžu tak ovplyvňovať celý podnik ako aj len jednotlivé podnikové oblasti [1].

Podnikateľský model by mal pomôcť pri pochopení nových obchodných foriem a pri včasnom rozpoznaní ich príležitostí a hrozieb. S týmto vysvetlením podnikateľského modelu, ktorého oblasť uplatnenia zahŕňa informačnú spoločnosť kladie Österle, H. menší dôraz na jednotlivé zložky podnikateľského modelu, ale viac na jeho účel. Podľa tohto by to malo pomôcť pochopiť nové obchodné formy a podporiť analýzu príležitostí a hrozieb. Zatiaľ čo sa zdá byť prvý cieľ realizovateľný a zmysluplný, je presadenie analýzy užitočný ako aj ťažko realizovateľný cieľ [2].

Baaty, E.B. sa prikláňa k názoru, že podnikateľský model zahŕňa služby a tiež výrobkové a informačné toky. Tieto vznikajú u jedného subjektu (účastníka, prvku) druhým sú prijímané. Roľa subjektu ako aj ním očakávané výhody, a tiež prípadný zdroj príjmov sú označované za časť podnikateľského modelu. Poskytuje tak komplexný obraz podniku, ktorý ale nehovorí nič o možnej úrovni agregácie, čo môže viesť ku veľmi neprehľadnému

zobrazeniu na najnižšej úrovni. Naďalej ostáva otvorená otázka, či vznikne pridaná hodnota aj napriek uvedeniu zdroja obratu [3].

Odlišný pohľad na charakteristiku podnikateľského modelu sa nachádza v práci autorov Carroll, J. R.; Trebnick, C., ktorí neopisujú obsah podnikateľského modelu, ale sa obmedzujú na nejasné pomenovanie zmyslu modelu. Pritom majú byť objasnené určité oblasti podnikania, resp. obchodnej činnosti. Podnikateľské modely sa pritom objavujú v rôznorodých formách, napr. ako organizačná schéma. Ďalší opis alebo špecifikácia sa ale nerobil [4].

Podľa Timmers, P. podnikateľské modelovanie je použitie podnikateľského modelu a metód na pochopenie a zmenu podnikových procesov a informačných systémov v podnikoch. Vypracúvajú podnikateľské modely a naznačujú tým cieľ podnikateľského modelovania. Spočiatku sa zameriavajú na analýzu jednotlivých podnikov. Tieto sa spolu s ich informačnými systémami majú primerane prispôsobiť externým podmienkam a musia byť pochopené už v prípravnom štádiu prispôsobovania. Toto chápanie je podporované podnikateľskými modelmi. Podľa tohto chápania sú podnikateľské modely druhom opisu, ktorý dokáže podnikateľské aktivity (procesy) a ich informačné systémy dostatočne zobraziť.

Pritom je podnikateľský model považovaný za stavebnicu, ktorá sa skladá z výrobkov, služieb, informačných tokov a popisu zúčastnených prvkov a ich rolí. K tomu pridáva popis možných výhod prvkov a označenie zdrojov príjmov podnikateľských modelov, ale nekonkretizuje, koho zdroje príjmov má na mysli. Hovoria o informačných tokoch a statických výrobkoch a službách, zatiaľ čo predchádzajúci autor zobrazoval všetky tri komponenty plynule. Pri navrhovanom modelovaní vybraného podnikateľského modelu vysvetľujú hore prevzatú definíciu na zatriedenie modelov v rôznych fázach obchodnej transakcie [5].

Podnikateľský model stelesňuje predstavu toho, ako sa správa podnik voči sociálno-ekonomickým systémom (zákazníci, dodávatelia, konkurenti...), s ktorými prichádza do styku. Podnikateľský model sleduje predovšetkým vonkajšiu situáciu podniku. Až následne sa upriami pohľad dovnútra na hodnototvorné aktivity s kľúčovými kompetenciami. Toto delenie je snahou o vytvorenie kombinácie dvoch konkurujúcich tvrdení: trhovo orientované zobrazenie s externým riadením podnikovej situáciu a zdrojovo orientované zobrazenie s interným riadením pre správanie podniku. Autori ohraničujú svoje tvrdenia tým, že ešte nie sú ukončené empirické štúdie na potvrdenie ich definície podnikateľského modelu.

Vychádzajúc z predchádzajúcej definície pozoruje spomenutý autor naďalej zákazníkov, konkurentov a obchodných partnerov podniku a zahŕňa do podniku jednak logistické, ako aj

finančné a informačné toky. Dodatočne je do podnikateľského modelu zahrnutá aj IT-architektúra [6].

Podnikateľský model zobrazujú Heinrich, B.; Leist, S. ako podnik, podnikateľský systém, ktoré vytvoria hodnoty na trhu. Pritom je potrebné odpovedať na nasledujúce otázky (koncepty): výkon, komunikácia, zisk, rast, konfigurácia, typ organizácie, kooperácia, koordinácia. V popredí je tvorba hodnôt. Zisky alebo obraty nie sú relevantné. Zároveň hovoria autori o viacerých faktoroch alebo koncepciách, ktoré sú pre podnikateľský model relevantné. V zásade je zaujímavé, že sa nehovorí o jednom podniku alebo jednej sieti podnikov, ale otázka ostáva otvorená. Tak sa môžu skúmať kombinácie podnikov ľubovoľnej veľkosti [7].

Na základe uvedených definícií a rôznych názorov a pohľadov na podnikateľský model môžeme záverom naformulovať spoločnú definíciu:

Podnikateľský model môžeme chápať ako zovšeobecňujúci opis usporiadaných činností organizačnej jednotky. Toto zovšeobecnenie je založené na zobrazení organizačných jednotiek, transformačných procesov, transferov, faktorov vplyvu ako aj pomocného materiálu. Zobrazenie má umožniť rýchly prehľad o uvedených relevantných informáciách.

Použitá literatúra:

1. Wöhe, G.; Döring, U.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Vahlen, München, 2000

2. Österle, H.: Geschäftsmodell des Informationszeitalters. In: H. Österle; R. Winter (Hrsg.): Business Engineering. Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters. Berlin 2000, S. 21-42.

3. Baatz, E.B.: Will Your Business Model Float? In: WebMaster Magazine, (10) 1996.

4. Carroll, J. R.; Trebnick, C.: Business Case Modeling for New Ventures. In: Annual Review of Communications, 1997, S. 149-157.

5. Timmers, P.: Business Models for Electronic Markets. In: EM - Electronic Commerce in Europe. EM - Electronic Markets, 8 (1998) 2, S. 3-8.

6. Bartelt, A.; Lamersdorf, W.: Geschäftsmodelle des Electronic Commerce: Modellbildung und Klassifikation. In: Bodendorf, F.; Grauer, M. (Hrsg.): Tagungsband der Verbundtagung Wirtschaftsinformatik 2000, Shaker Verlag, Aachen 2002, S. 17-29.

7. Heinrich, B.; Leist, S.: Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg New York 2000, S. 141-165.

AKTUÁLNE PRÍSTUPY K STRATÉGII V POSTINDUSTRIÁLNOM PROSTREDÍ

STRATEGY, CURRENT APPROACHES IN POSTINDUSTRIAL ENVIRONMENT

Branislav Zagoršek[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
strategy, information technology, postindustrial, simple rules, experiments, innovation

JEL Klasifikácia
M15, O14

ABSTRACT

Nowadays we are witnessing how information technologies are redefining the business environment. There are new approaches, new tools resulting in new strategies. Postindustrial company needs to adapt to this new environment to remain being competitive. Historically the different eras were characterized by different types of innovation. The changes were moving from individual innovator to company and from technology to business model. Information is becoming a crucial success difference maker. The amount of information company collects is growing exponentially so are the possibilities to process and interpret them. The results of information analysis are more precise and they offer more effective suggestions. However this brings a new challenge to the company because you need to pick the right information and to ignore the redundant one. All this automatically result in new strategies that can be applied.

ÚVOD

Ako sú pre postindustriálne, informačnými technológiami charakterizované, podnikateľské prostredie typické neustále zmeny a dynamika, tak sa aj mení prístup podnikov ku stratégií a informačným technológiám a neustále vznikajú nové prístupy a postupy. Táto práca sa zaoberá novými prístupmi v oblasti stratégií a informačných technológií typickými pre postindustriálne prostredie. Z historického hľadiska sa dajú rozoznať štyri obdobia inovácií, ktoré sú charakteristické rozličnými vlastnosťami. Rozlišujú sa v dimenzii, kto je tvorcom inovácie, indivíduum, alebo firma. Druhou dimenziou je otázka, čo je predmetom inovácie, teda či pri inovácii ide o technologickú inováciu, alebo inováciu podnikateľského modelu. Množstvo informácií, ktoré podniky zbierajú a sledujú neustále exponenciálne rastie. Toto prináša nové možnosti, výzvy, ale aj riziká, ako s takýmito informáciami zaobchádzať. Ktorým informáciám venovať pozornosť a ktoré považovať za redundantné a ignorovať. Tieto nové prístupy a možnosti následne ústia do nových stratégií.

[1] Ing. Branislav Zagoršek, bzagorsek@gmail.com, školiteľ prof. Ing. Štefan Slávik, CSc., Katedra manažmentu

NOVÁ ÉRA PODNIKATEĽSKÝCH INOVÁCIÍ

V historickej evolúcii podnikateľských modelov môžeme rozoznať niekoľko rozdielov. Je tu možné diferencovať medzi zmenami subjektu a objektu inovácie. Pod zmenou subjektu budeme rozumieť, kto je tvorcom inovácie. Pod zmenou objektu, čo podnik mení. V práci The New Corporate Garage ponúka Anthony[2] nasledujúce rozlíšenie:

Obrázok 1: Zmena typu inovácie v čase



Prvá éra sa týkala individuálnych vynálezcov, akými boli Edison a jeho žiarovka, Guttenberg s tlačiarňou, bratia Wrightovci a ich lietadlo. Čiže išlo o vynaliezavého jedinca, ktorý prišiel na akúsi novú technológiu.

Druhou érou je presun ťažiska od individuálnych vynálezcov k podnikom. Jedinec už nebol schopný pokryť všetky požiadavky na vytvorenie komplexnej inovácie. Toto bolo spôsobené hlavne zvyšujúcou sa komplexnosťou technológií a s tým súvisiacou aj ich nákladnosťou. Často išlo o laboratórne experimenty. V tejto ére dochádza k prechodu od novátora ako objaviteľa k novátorovi, tvorcovi inovácie. Príkladmi sú Proctor&Gamble Pampers, špionážne lietadlo U-2.

Tretia éra začala v 60tych rokoch, keď sa podniky stávali príliš veľké, s vysokou mierou byrokracie. Toto bránilo podnikom, aby sa mohli venovať okrajovým, neštandardným inováciám. Nespokojní novátori začali opúšťať a zakladať nové slobodomyseľné podniky. Na financovanie používali novú formu, a to verejné financovanie v podobe rizikového kapitálu, takzvaný venture capital. Táto éra začala rozkvitať hlavne v 70tych rokoch. Nový spôsob financovania umožnil vznik podnikov akými boli Microsoft, Apple, neskôr Amazon, Google a Facebook. Technológie tejto éry zapríčinili obrovskú rýchlosť rastu zmeny.

Štvrtá éra inovácií vznikla vďaka rýchlosti zmien, ktoré boli nastavené predchádzajúcou érou. Zatiaľ čo predchádzajúce éry boli charakteristické zmenou technológie, pri štvrtej ére ide prevažne o zmenu podnikateľského modelu. Viac ako polovica podnikov medzi rokom 1997 a 2007, ktorá sa dostala do zoznamu Fortune 500, pred ich 25 rokom fungovania, boli novátori podnikateľského modelu. Patria tam napríklad Amazon a Starbucks. Aj keď sa podnikom v dnešnej dobe veľmi ľahko inovuje, rýchlosť inovácií prináša aj problémy. Pokiaľ sa nejaký model ukáže ako úspešný, veľmi rýchlo sa nájde veľké množstvo podnikov, ktoré tento model kopírujú. Preto sa životný cyklus inovácie silne skracuje a je veľmi ťažké zachovať si konkurenčnú výhodu.

Anthony píše o štvrtej ére inovácie: *„Toto je štvrtá éra inovácie, keď veľkosť veľkej spoločnosti môže inovácie z podniku skôr vyhnať než k nemu pripútať. Na podporu urýchlenia musí podnik využiť otvorenú a systematickú inováciu, zjednodušiť a decentralizovať*

[2] ANTHONY, S.D. 2012. The New Corporate Garage. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2012, September, Reprint R1209B, s. 1-11.

rozhodovanie, byť zameraný na učenie sa, tolerantný k zlyhaniu a viesť cieľovo orientovanú inováciu.“[3]

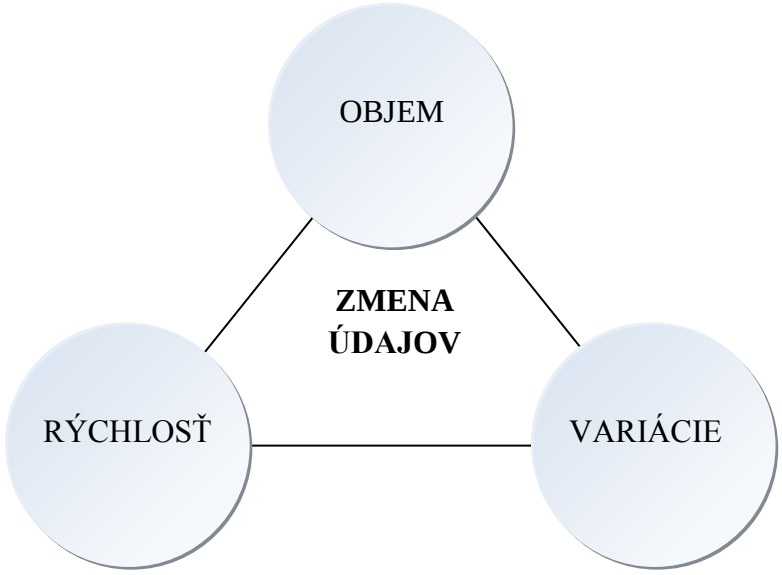
VYUŽÍVANIE INFORMAČNÝCH TECHNOLÓGIÍ V STRATEGICKOM MANAŽMENTE

Množstvo informácií, ktoré podnik získava vďaka informačným technológiám exponenciálne rastie. Toto mu umožňuje kvalitatívne podstatne zmeniť spôsob rozhodovania. Na to, aby nové možnosti plne využil, si potrebuje uvedomiť niekoľko skutočností. Musí sa naučiť rozlišovať medzi potrebnými a nepotrebnými informáciami. Potrebuje nastaviť kultúru podniku tak, že tieto informácie bude aj využívať. Brynjolfsson/McAfee sa vo svojej práci Big Data: The Management Revolution[4] venujú práve tomuto problému.

„Je to jednoduché - rozhodnutia vykonané na základe údajov sú lepšie rozhodnutia. Používanie veľkého množstva údajov umožňuje manažérom, aby sa rozhodovali na základe evidencie, nie intuície. Toto je dôvod, prečo tu je potenciál na revolúciu v manažmente. Podniky, ktoré už vznikli ako digitálne (Google, Amazon), sú už expertmi v oblasti využívania údajov, avšak potenciál získať konkurenčnú výhodu je pre ostatné podniky možno ešte väčší. Výzva pre manažérov je veľká. Vedúci pracovníci musia začať uznávať rozhodovanie na základe evidencie. Podniky musia zamestnať vedeckých pracovníkov, ktorí budú schopní nájsť v údajoch vzorce a pretransformovať ich na použiteľné podnikateľské informácie. Nakoniec celý podnik potrebuje zvážiť svoje vnímanie hodnotenia.“[5]

Otázkou je, čo sa zmenilo v oblasti zbierania údajov, keď hovoríme o revolúcii manažmentu.

Obrázok 2: Charakteristika zmeny údajov



[3] ANTHONY, S.D. 2012. The New Corporate Garage. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2012, September, s.5, Reprint R1209B.

[4] BRYNJOLFSSON, E. – MCAFEE, A. 2012. Big Data: The Management Revolution. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2012, October, Reprint R1210C, s. 1-9.

[5] BRYNJOLFSSON, E. – MCAFEE, A. 2012. Big Data: The Management Revolution. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2012, October, s.5, Reprint R1210C.

Objem produkovaných údajov sa každých 40 dní zdvojnásobuje. Príkladom je Walmart, ktorý každú hodinu zozbiera z aktivít svojich zákazníkov 2,5 petabytov údajov, čo je 2,5 kvadriliónu bytov.

Rýchlosť sa mení tak, že spracovanie údajov sa deje rýchlosťou blížiacou sa reálnemu času, čo môže byť v niektorých prípadoch dôležitejšie ako objem údajov. Podniky dokážu takto predpovedať napríklad obrat v daný deň, čo im poskytne podstatnú konkurenčnú výhodu.

Variácie, ako zmena sa do podniku premietli vo forme podstatného zväčšenia množstva zdrojov. Pribudli informácie zo senzorov, GPS, informácie zo sociálnych sietí. Peter Norvig, riaditeľ výskumu Googlu povedal: „*Nemáme lepšie algoritmy, máme len viac údajov.*“

Silu nového prístupu spracovania veľkého množstva údajov je možné demonštrovať na prípade, kde sa z verejne dostupných, a správne vybraných údajov, dokáže dospieť k presnejšej predikcii vývoja v porovnaní so špecializovaným komplexným systémom, ktorý však využíva pomalšie historické údaje. Takýmito príkladmi sú napríklad trh s realitami, alebo predpovede o šírení sa epidémií.

Podnik môže vybudovať mechanizmus využívania veľkého množstva údajov následnosťou štyroch krokov, ktoré odporúčajú Bryljolfson/McAfee a ktoré nie sú tak finančne náročné, ako boli zmeny v predchádzajúcich érach. Podnik by si mal najprv vybrať testovaciu podnikateľskú jednotku, s tímom vedeckých pracovníkov schopných spracovávať údaje. Prehodnotiť všetky kľúčové funkcie, kým nenájde päť podnikateľských príležitostí založených na veľkých údajoch. Každý z nich by mohol byť realizovaný v rámci skúšobného obdobia piatich týždňov tímom zloženým z piatich členov. Tretím krokom je implementácia inovačného procesu. Táto sa skladá z experimentovania, merania, zdieľania a replikácie. Posledným krokom je aplikácia Joyovho zákona *„Väčšina najmúdrejších ľudí robí pre niekoho iného“*. Aplikáciou teda bude sprístupnenie niektorých výziev a údajov zainteresovanej verejnosti na internete. Tento prístup potvrdzuje aj psychologický výskum motivácie Univerzity MIT, kde sa ukázalo, že dobrovoľnícka práca na internete môže viesť k najkvalitnejším a najzaujímavejším výsledkom. Keďže títo ľudia ju berú viac ako sebarealizáciu a nie ako povinnosť.[6]

Pri aplikácii prístupu rozhodovania založeného na veľkom množstve údajov bude musieť podnik prekonať niekoľko významných výziev. Vedúci manažér bude musieť spájať tradičné vlastnosti, so schopnosťou analyzovať údaje a objavovať príležitosti na základe spracovaných údajov. Údaje sú stále lacnejšie a je ich stále viac, toto smeruje fókus na ich spracovanie. Talentovaní vedeckí pracovníci, schopní takéto údaje interpretovať a spracovať sa stávajú pre podnik prioritou. Podnik potrebuje tie správne technológie na spracovanie takýchto údajov. Dobrou správou je, že technológie sa stávajú stále lacnejšie a väčšina open-source technológií je plne dostačujúca na takéto činnosti. Čiže aj malý podnik môže mať technológiu v konkurencieschopnej kvalite v porovnaní s veľkým podnikom. Efektívny podnik necháva nech sa informácie a rozhodovacie právo nachádza na jednom mieste. Nakoniec je dôležité vytvoriť správnu podnikovú kultúru, v ktorej sa nekladie do popredia otázka „Čo si myslíme?“, ale „Čo vieme?“

Zozbieranie údajov je pre podnik, ktorý sa rozhodol využívať prístup rozhodovania sa na základe údajov iba prvý krok. Zvolenie si správneho mechanizmu analýzy je ešte

[6] ROYAL SOCIETY FOR THE ENCOURAGEMENT OF ARTS, MANUFACTURES AND COMMERCE, *Drive*,http://www.thersa.org/events/rsaanimate/animate/rsa-animate-drive, 4.11.2012.

dôležitejšie. Barton/Court sa vo svojej práci Making Advanced Analytics Work For You[7] venujú práve tomuto problému. *„Trend smerom k veľkým údajom rýchlo rastie a vrcholový manažéri si nemôžu dovoliť ignorovať ho ako krátkodobý úkaz. Vyzerá to tak, že sa pokročilá analýza stane rozhodujúcim konkurenčným činiteľom vo veľkom množstve odvetví a hlavným elementom pri snahe podniku zlepšiť výkonnosť. Bola by chyba predpokladať, že získanie správnych údajov je to najdôležitejšie. Rovnako dôležité je vybudovanie analytických nástrojov zameraných na výsledky ktoré sú rovnako ľahko použiteľné pre všetkých zamestnancov. Toto si vyžaduje pretvorenie organizačnej kultúry a kapacity, nie narýchlo, ale postupne do hĺbky pri používaní všedných činností.“*[8]

Barton/Court identifikovali tri možnosti ako zvýšiť efektivitu pri analýze údajov. Odporúčajú aby si podnik zvolil viacero zdrojov údajov a to tak externých ako interných. Podnik by mal vybudovať model, ktorý dokáže predpovedať a optimalizovať výsledky. Tu je dôležitá jednoduchosť, pričom sa v zmysle paretovho pravidla sústrediť na hlavné činitele, ktoré ovplyvnia výsledok v najväčšej miere a ignorovať údaje s nižším dopadom, ktoré iba spôsobujú chaos. Inými slovami treba nájsť rovnováhu medzi komplexnosťou modelu a jednoduchosťou jeho využitia. S tým súvisí aj vytvorenie jednoduchých analytických nástrojov, ktoré budú ľahko pochopiteľné a použiteľné aj pre zamestnancov, v prvej línii, čiže pre tých, ktorí sú v bezprostrednom kontakte s klientom a majú najrýchlejší prístup k informáciám. Treba vytvoriť procesy, ktoré budú umožňovať a podporovať využívanie týchto nástrojov.

Podľa vlastného výskumu 382 podnikov na Slovenku, využíva 60 percent z nich internet na jednoduchú analýzu údajov, 38 percent využíva zložitejšie procesy na precíznejšie analýzy.

Podnikateľské experimenty naberajú na význame hlavne s príchodom informačných technológií, ktoré poskytujú potrebnú platformu pre ich efektívne využívanie. Sú istou alternatívou k prieskumom, ktoré podniky zvyknú robiť. Kritikou týchto prieskumov je, že tieto trvajú dlho a sú finančne náročné, zatiaľ čo výsledok je porovnateľný.

Na základe vlastného výskumu 382 podnikov, si na Slovensku nejakú formu experimentálneho prístupu, v závislosti od kritérií, volí medzi 17 až 31 percent podnikov.

Anderson/Simester v článku Smart business experiments[9] opisujú sedem pravidiel pre úspešné podnikateľské experimenty. Tvrdia, že by podniky mali využívať techniky ako vedci v laboratóriách. Dôležité je aj rozdelenie na testovaciu a kontrolnú skupinu.

Aplikáciu podnikateľských experimentov ponúkajú Baker/Marn/Zawada. V článku Price Smarter on the Net[10], poukazujú na možnosť zefektívniť oceňovanie a nastaviť cenu v hornej časti indiferentného pásma. Indiferentné pásmo v oceňovaní je oblasť, kde zákazníci nereagujú citlivo na zmenu ceny a dopyt nezaznamená podstatné zmeny. Toto umožňujú práve informačné technológie, ktoré poskytujú podniku rýchle a presné informácie o reakciách zákazníkov na testované javy.

---

[7] BARTON, D. – COURT, D. 2012. Making Advanced Analytics Work For You. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2012, October, Reprint R1210E, s.1-7.

[8] BARTON, D. – COURT, D. 2012. Making Advanced Analytics Work For You. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2012, October, s.5, Reprint R1210E.

[9] ANDERSON, E.T. – SIMESTER, D. 2011. Smart Business Experiments. *Harward Business Reviev.* ISSN 0017-8012, 2011, s.98-105.

[10] BAKER, W. – MARN, M. – ZAWADA, C. 2001. Price Smarter on the Net. *Harward Business Reviev.* ISSN 0017-8012, 2001 February. Reprint R0102J. s. 1-7.

V práci New Business Models in Emerging Markets[11], Eyring/Johnson/Nair opisujú ako je pri vstupe na rozvojové trhy dôležitá rýchlosť prispôsobovania sa a kde experimentálny prístup porazí precízne plánovanie svetových experimentov.

Sociálne siete sú pre podniky novým komunikačným nástrojom, ktorý predstavuje veľký potenciál, vzhľadom na jeho charakter, kde spája silu osobných odporúčaní so širokým dosahom vplyvov. Giamanco/Gregoire vo svojej práci Tweet Me, Friend Me, Make Me Buy[12], odhaľujú aj ďalší podstatný motív. *„Najväčšie riziko zo všetkých je, že zatiaľ čo vaši poprepájaní zákazníci zdieľajú a tweetujú, vy budete sedieť za postrannou čiarou a prenechávať sociálne siete vašim konkurentom.“*[13]

STRATÉGIE PRE POSTINDUSTRIÁLNE PROSTREDIE

Pred desiatimi rokmi identifikovali Eisenhardt/Sull prístup podnikov, ktoré reagovali na dynamické podmienky tak, že si ako stratégiu zvolili súbor jednoduchých pravidiel.

V postindustriálnej dobe naberá tento prístup na význame, čo potvrdzuje aj vlastný výskum na slovenských podnikoch, z ktorého vychádza, že jedna pätina podnikov si volí nejakú formu stratégie, ktorá má charakter jednoduchých pravidiel.

Po desiatich rokoch Eisenhardt/Sull v práci Simple Rules For a Complex World[14] nadväzujú na pôvodnú štúdiu a dopĺňajú ju o skúsenosti a údaje získané behom posledných desiatich rokov. Jednoduché pravidlá riešia problém ako flexibilne reagovať na vonkajšie stimuly a súčasne si zachovať jednotnú stratégiu v rámci podniku. Eisenhard/Sull hovoria o troch krokoch. Stanovenie cieľov, identifikácia úzkych miest, čiže oblastí v podniku, kde je najväčší potenciál pre zdokonalenie, vytvorenie jednoduchých pravidiel odvodených od úzkych miest. V súlade s predchádzajúcou teóriou z oblasti informačných technológií a veľkého množstva údajov je aj časť teórie stratégie jednoduchých pravidiel, v ktorej sa spomína, že jednoduché pravidlá výkonnostne porazili zložité algoritmy. „*Rastúce množstvo evidencie poukazuje na to, že jednoduché pravidlá výkonnosťou porazia , alebo aspoň vyrovnajú komplikované analýzy naprieč širokou škálou rozhodnutí. Jednoduché pravidlá porazili najmodernejšie štatistické modely predikcie opätovného nákupu zákazníkov v dvoch z troch odvetví a vyrovnali v treťom. Vyrovnali sofistikované algoritmy v efektivite alokácie zdrojov. Vyrovnali, alebo porazili postupy v množstve nepodnikateľských aplikácií, vrátane identifikácie kde žijú zločinci, výber výhercu Wimbledonu a hádanie, ktoré z dvoch miest má väčšiu populáciu.“*[15]

Inovácia znamená aj to, že existuje technológia, ktorá zastaráva. Podniky, založené na starých technológiách si ako očividnú voľbu vyberajú medzi bojom proti novej technológii a snahou na ňu prejsť. Táto snaha však nemusí byť úspešná, lebo nová technológia môže byť

---

[11] EYRING, M.J. – JOHNSON, M.W. – Nair, H. 2011. New Business Modes in Emerging Maarkets. *Harward Business Review.* ISSN 0017-8012, 2011, January – February, s.88-95.

[12] GIAMANCO, B. – GREGOIRE, K. 2012. Tweet Me, Friend Me, Make Me Buy. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2012, July- August, Reprint R1207G, s.1-7.

[13] GIAMANCO, B. – GREGOIRE, K. 2012. Tweet Me, Friend Me, Make Me Buy. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2012, July- August, s.5, Reprint R1207G.

[14] EISENHARDT, M. – SULL, D. 2012. Simple Rules for a Complex World. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2012, September, Reprint R1209D, s.1-8.

[15] EISENHARDT, M. – SULL, D. 2012. Simple Rules for a Complex World. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2012, September, s.6, Reprint R1209D.

buď dominantná a preto boj nevyhrá, alebo tak odlišná, že pri prechode na ňu trpí kvalita, hlavne ak existuje lepší poskytovateľ daného produktu. Adner/Snow sa vo svojej práci Bold Retreat venujú akurát tomuto problému. *„Pre podniky, ktoré prehrávajú boj, je prekvapivo najlepšou voľbou výrazný odchod. Existujú dva druhy výrazného odchodu: zredukovanie pôvodného trhu na užšie voľné miesto, kde má stará technológia ešte výhodu, pri riešení potrieb zákazníkov, alebo premiestnenie sa na nový trh, kde predstavuje stará technológia lepšiu ponuku.“*[16]

Príkladom môže byť Nintendo, ktorý mal dominantnú pozíciu pri výrobe 8-bitových hier, keď prišla na trh Sega so 16-bitovými hrami, Nintendo sa rozhodlo dočasne sa stiahnuť na 8-bitový trh a nekonkurovať Sege v oblasti, v ktorej neboli až taký dobrý. Celé stratégie z pohľadu teórie hier rozoberajú Brandenburger/Nalebuff v práci The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy[17].

JEDNODUCHOSŤ AKO SYNTÉZA

Dôležitým odkazom tejto práce je trend, ktorý sa objavuje naprieč celou prácou. Týmto trendom je tendencia jednoduchosti. Komplikované modely neposkytujú iba presnejšie informácie, lebo sú zložené z viacerých premenných, predstavujú aj riziko viac možností na chyby. Toto platí pre modely, ako aj pre pravidlá. Je potrebné vybrať si tie pravidlá s najväčším dopadom a to takej miery, kde chybovosť preváži benefity. Smerom von z podniku upozorňujú na dôležitosť jednoduchosti Freeman/Spenner vo svojej práci To Keep Your Customers, Keep it Simple[18]. V tejto práci kladú dôraz na jednoduché, malé množstvo informácií, ktoré majú ale veľkú váhu a poskytnutie zákazníkovi nástroja na ohodnotenie a porovnanie. Ďalším nepriamym zdrojom potvrdzujúcim tento trend je aj vlastný výskum, kde si podniky zvolili na internete ako najdôležitejší zdroj diferenciácie pre dosiahnutie konkurenčnej výhody jednoduchosť. Môžeme teda pozorovať veľmi silný trend jednoduchosti vo všetkých oblastiach, jednoduchosť smerom do vnútra podniku, čiže modely, ovládanie pre zamestnancov, aj smerom von ako získavané údaje a jednoduchosť vo vzťahu k zákazníkom.

ZÁVER

Inovácie prešli počas evolúcie odvetví niekoľkými fázami. Tá najnovšia je charakteristická tým, že ide o vynálezcov v rámci podniku, ktorí inovujú primárne podnikateľský model a inovácie technológie ustúpila z prvej pozície. Objem údajov, ktoré podnik získava neustále exponenciálne rastie. Spolu s objemom rastie aj rýchlosť a variabilita zdrojov získavania informácií. Dôsledkom tohto je, že podniky majú oveľa presnejšie informácie, vďaka ktorým môžu vykonávať precíznejšie rozhodnutia. Pri analýze údajov je potrebné dbať na to, aby mal podnik viacero zdrojov, aby vybudoval predikčný optimalizačný model, ktorý by mal byť čo najjednoduchší a ľahko aplikovateľný pre všetky úrovne zamestnancov. Ako informačné technológie silne vplývajú na efektivitu fungovania podniku možno vidieť na podnikateľských experimentoch, ktoré je možné vykonať práve vďaka nim a dokážu v podstatnej miere ovplyvniť výkonnosť podniku. Sociálne siete sa stávajú veľmi

[16] ADNER, R. – SNOW, C.D. 2010. Bold Retreat. A New Strategy for Old Technologies. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2010, March, s.1, Reprint R1003E.

[17] BRANDENBURGER, A.M. – NALEBUFF, B.J. 1995. The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 1995, July-August, Reprint 95402, s. 56-71.

[18] FREEMAN, K. - SPENNER, P. 2012. To Keep Your Customers, Keep It Simple. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2012, May, Reprint R1205G, s.1-8.

vplyvným komunikačným nástrojom, so silným pákovým efektom, ktorý ale môže na podnik pôsobiť tak pozitívne, ako aj negatívne. Podniky fungujúce v dynamickom prostredí si môžu zachovať flexibilitu a rýchlosť rozhodovania zosúladenú s fundamentálnou stratégiou, ak si zvolia stratégiu jednoduchých pravidiel. Podniky, ktoré vlastnia zastarané technológie a nevedia vyhrať boj s konkurenciou a jej novou technológiou, môžu sa buď začať sústrediť na úzku časť trhu, alebo sa premiestniť na nový trh, kde bude ich technológia stále dominantná a bude poskytovať konkurenčnú výhodu. Ukazuje sa, že Smerom do vnútra podniku, ako aj smerom von, úspech sa spája s jednoduchosťou.

POUŽITÁ LITERATÚRA

ADNER, R. – SNOW, C.D. 2010. Bold Retreat. A New Strategy for Old Technologies. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2010, March, Reprint R1003E, s.1-6.

ANDERSON, E.T. – SIMESTER, D. 2011. Smart Business Experiments. *Harward Business Reviev.* ISSN 0017-8012, 2011, s.98-105.

ANTHONY, S.D. 2012. The New Corporate Garage. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2012, September, Reprint R1209B, s. 1-11.

BARTON, D. – COURT, D. 2012. Making Advanced Analytics Work For You. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2012, October, Reprint R1210E, s.1-7.

BRANDENBURGER, A.M. – NALEBUFF, B.J. 1995. The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 1995, July-August, Reprint 95402, s. 56-71.

BRYNJOLFSSON, E. – MCAFEE, A. 2012. Big Data: The Management Revolution. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2012, October, Reprint R1210C, s. 1-9.

EISENHARDT, M. – SULL, D. 2012. Simple Rules for a Complex World. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2012, September, Reprint R1209D, s.1-8.

EYRING, M.J. – JOHNSON, M.W. – Nair, H. 2011. New Business Modes in Emerging Maarkets. *Harward Business Review.* ISSN 0017-8012, 2011, January – February, s.88-95.

FREEMAN, K. - SPENNER, P. 2012. To Keep Your Customers, Keep It Simple. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2012, May, Reprint R1205G, s.1-8.

GIAMANCO, B. – GREGOIRE, K. 2012. Tweet Me, Friend Me, Make Me Buy. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2012, July- August, Reprint R1207G, s.1-7.

ROYAL SOCIETY FOR THE ENCOURAGEMENT OF ARTS, MANUFACTURES AND COMMERCE, *Drive*, http://www.thersa.org/events/rsaanimate/animate/rsa-animate-drive, [4.11.2012].

TRENDY V ZELENOM PODNIKANÍ

TRENDS IN GREEN BUSINESS

Andrea Zajacová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

green business, company, business management, sustainable development, resources, business strategy, trends, corporate social responsibility

JEL Klasifikácia

M21 - Business Economics
Q01 - Sustainable Development

ABSTRAKT

The article deals with conventional wisdom that green and growth are contradictory and provides some high level analytic insight into sustainability trends, threats and results. Underlines the corporate social responsibility drivers, outlines pro‘s and con‘s, the companies green transformation companies is connected with. Pinpoints the role of political and society leaders in supporting the green business basic directions in order to create and foster the national wide discussion and demand for new responsible environmental protective industry approach, Lists couple of recommendation, the small and medium enterprises management should focus in order to start process of greening the company DNA, directives, standards and whole corporate social responsibility concept. Represents the message for business units in the country regarding necessity of inevitable start the companies greening.

ÚVOD

Súčasné obdobie v svetovom biznise je možné označiť ako nástup zelených aktivít, zeleného hnutia resp. zeleného podnikania. Novým aspektom podnikania je zelený pokrok, ktorého cieľom je zabezpečiť a stabilizovať podmienky udržateľného rozvoja v priemyselnej výrobe, ťažbe, obchode, produkcii energie a v podstate všetkých oblastiach podnikania v globálnom meradle. Pol storočia bola ekológia a zodpovedné podnikanie doménou veľkých a silných nadnárodných korporácií, ktoré implementovali zložité a často aj nákladné aktivity prostredníctvom riadiacich dokumentov do myslenia manažérov. Posledné desaťročie sa mení a prehlbuje význam pojmu, všeobecne označovaného ako zelené podnikanie, najmä v oblasti súkromného podnikania, kde najdôležitejším hnacím motorom sú požiadavky odberateľov a zákazníkov, ktoré sú následkom pomerne jasne a principiálne formulovanej celosvetovej komunikácie s verejnosťou. Zelená v pravom slova zmysle nie je len logom, prázdnym nápisom, smerníkom, či pôsobivým megatrendom, alebo marketingovým trhákom na hľadanie nových ciest a motivácie predaja, či nákupu. Úsporná a „čistá“ energia z obnoviteľných zdrojov má potenciál riadiť inovácie a stimulovať trvalo udržateľné hospodárske oživenia, ktoré bude zachovávať životné prostredie a eliminuje nevhodné praktiky z minulosti. Napriek problémom a kríze v súčasnosti inovatívne pôsobiaci zelení

[1] Ing. Andrea Zajacová, andrea.zajacov@gmail.com, školiteľka: Doc. Ing. Alžbeta Foltínová, CSc., Katedra podnikovohospodárska

manažéri nachádzajú nečakanú príležitosť na zlepšenie výsledkov v podnikaní a vytvorenie nových obchodných modelov.

ZELENÉ PODNIKANIE

V odbornej literatúre existuje viacero názorov na každý fenomén. Autori resp. určité smery definujú svoj pohľad na trendy, tendencie alebo výsledky evolúcie v chápaní javov a ich kontextuálneho začlenenia. Zelené podnikania je charakteristické výrobou tovarov alebo služieb, ktoré sú riešené a dodávané v súlade s potrebami životného prostredia a pozitívnej sociálnej politiky: [2]

- zachováva alebo zvyšuje kvalitu životného prostredia,
- poskytuje mzdy, umožňujúce zachovanie a rozvoj rodiny svojich zamestnancov, poskytuje zamestnancom sociálne výhody a bezpečné pracovné podmienky ,
- zamestnancom umožňuje prístup k ich odbornej príprave, ďalšiemu vzdelávaniu a umožňuje im plánovať perspektívu jasného a kontrolovateľného kariérneho postupu,
- podporuje príležitosť všetkým bez ohľadu na pohlavie, vek, rasu alebo pôvod.

Zelené podniky sú spravidla zaviazané svojim programom zodpovedného podnikania k dodržiavaniu environmentálnej politiky, napr. k zníženiu emisií skleníkových plynov a ďalších látok znečisťujúcich životné prostredie, k intenzívnemu využívaniu obnoviteľných zdrojov energie a k zavádzaniu opatrení na zvýšenie energetickej účinnosti, k zachovávaniu prírodných zdrojov a minimalizácii spotreby energie, k redukcii odpadu a k vytváraniu nových pracovných príležitostí pre miestne komunity.

Revolučné a evolučné zmeny v názoroch na podnikanie a priemyselnú výrobu vytvárajú odlišné chápanie súvislosti vo svete v porovnaní s minulosťou. Súčasný trend je charakteristický využívaním obnoviteľných zdrojov energie ako napr. vo forme veterných elektrárni, ktoré nekontaminujú vzduch, vodu, pôdu a zabezpečujú stále väčší a väčší podiel energie, ktorej potreba exponenciálne narastá. Ďalej sú to elektromobily, ktoré postupne budú nahrádzať motory na báze benzínu či nafty. Prostredníctvom výskumu a vývoja sa hľadajú nové postupy a procesy výroby s minimálnymi nárokmi na vstupujúcu energiu, možnosti využívania recyklovaných materiálov s minimalizáciou vzniku odpadov. Je to viditeľná zmena v koncepcii obchodných a výrobných procesov.

Najvýraznejším znakom tohto obdobia je túžba a potreba čistej energie. Nielen čistá energia je cieľom svetového snaženia, sprevádzaná sústavným tlakom monitorovacích agentúr na minimalizáciu vylučovania škodlivých plynov a uhlíkových splodín, ktoré sa podieľajú na skleníkovom efekte v zemskej atmosfére. Tieto snahy sa transformujú do technológií, ktoré zásadným spôsobom ovplyvňujú naše životné a pracovné návyky, spoluprácu obchodných a vládnych organizácií s cieľom uplatnenia inovácií vo výrobných procesoch a pri získavaní energie pri súčasnom zachovaní ziskovosti podnikov. Organizácie uplatňujú zelené princípy pri rekonštrukcii svojich dodávateľských reťazcov, získavaní surovín, ďalej pri optimalizácii výrobných a dopravných procesov s cieľom zabezpečiť udržateľnosť prírodného a životného prostredia, v ktorom podniky pôsobia. Tieto procesy ovplyvňujú aj konštrukciu výrobkov, zariadení a technológie ich výroby, materiálové vstupy, energetickú náročnosť, a tým znižujú výrobné a obstarávacie náklady. Vznikajú nové, ekologicky pôsobiace výrobné systémy s novou a zaistenou trvalou ekonomickou udržateľnosťou v konkurenčnom prostredí, ktoré

[2] Going green: A Guide to Greening Your Business. Green For All CAP Green Business content: 2012, p. 6. Dostupné na internete: <http://www.georgiagreenloans.org/files/academy/Tools/Business%20Plan%20Guides%20and%20Ideas/Resources%20-%20Going%20Green.pdf>

nemilosrdne zmietnu z trhu tých výrobcov a distribútorov, ktorí nereagujú na volanie doby a na signály z celého civilizovaného sveta o vážnosti a nevyhnutnosti nastúpených zelených trendov. Je to práve tlak odberateľov, zákazníkov, ktorí nebudú akceptovať neinovované výrobky a procesy. Vývoj vytvorí priestor tým, ktorí chápu a podporujú nové trendy a výzvy, ktoré v súčasnom globálnom krízovom období charakterizujú výrobné segmenty priemyselných odvetví na všetkých kontinentoch. Tieto firmy budú priekopníkmi reštrukturalizovaných výrobných odvetví, lebo pochopili nové pravidlá a zákony obchodných vzťahov a hodnotovej orientácie doby. Vývojom výrobkov a riešení s novými kvalitami a vlastnosťami s použitím najnovších úsporných, zelených technológií a materiálov sa realizovali prvé kroky na ceste za dlhodobou hospodárskou prosperitou 21. storočia.

Jednoznačné pochopenie a akceptácia ekologických technológií priemyslu je krokom k následnej revolučnej globálnej transformácii podnikania. Podmienky determinované rastom svetovej populácie, urbanizácie, vrátane následkov demografických zmien, najmä starnutia populácie v priemyselne najrozvinutejších krajinách spolu s pozorovateľnými klimatickými zmenami zvyšuje dynamiku potreby iného prístupu k podnikaniu. Environmentálne technológie, modelovo overené v posledných rokoch, budú v tomto storočí predstavovať hlavný prúd udržateľného rozvoja. Budú postavené na skúsenostiach expertov, ktoré získali na projektoch transformácie tradičných technológií a procesov na inovované, zelené procesy.[3]

Megatrendy ozdravenia začínajú v sektore dopravy, kde je jednoznačný smer postavený na náhrade pohonov na báze fosílnych palív za pohony elektrické. Tu je kľúčovou technológia výroby batérií a akumulátorov pre vozidlá na jednej strane a na druhej strane výroba elektrickej energie z obnoviteľných prírodných zdrojov. Tento cieľ zároveň predstavuje aj politický konsenzus. Objem investovanej energie do vývoja prináša podstatne rýchlejšie výsledky, než sa pôvodne predpokladalo. Následne sa budú zapájať do komplexného riešenia nové typy inteligentných rozvodných sietí na báze grid riešení a ekologicky inovované výrobné cykly reprezentujúce životný cyklus výrobkov, ich spotreby a recyklácie.

Tento mentálne, technologicky, ale aj investične náročný proces je síce globálnym procesom, ale ako vždy rýchlosť realizácie čiastkových krokov je rozdielna a závisí na mnohých faktoroch, vrátane geopolitických. Väčšina krajiny Európskej únie už má ambiciózne národné výskumné a vývojové programy zamerané na obnoviteľné zdroje energie. Iné krajiny sa snažia vymaniť z kritickej závislosti na pohonných hmotách, ktorá často hraničí aj s národnou bezpečnosťou a nezávislosťou týchto štátov (napríklad krajiny CEE, bývalého východného bloku a ich závislosť na dovoze zemného plynu a ropy z Ruska a arabských krajín). Tie krajiny, ktoré si vývojové trendy v oblasti spotreby surovín a zdrojoch energie uvedomili včas, si stihli vyvinúť potrebné technológie, ktoré teraz ponúkajú vo forme technologického transferu menej rozvinutým krajinám a spoločnostiam, čo im prináša výraznú konkurenčnú výhodu.

Nemecko si vytvorilo pravdepodobne najlepšie podmienky pre export priemyselného know how a bude to uplatňovať pri adaptácií priemyselných segmentov smerom k zeleným technológiám. Francúzska vláda plne podporuje tvorbu zelených pracovných miest, a preto sa sústredila na problematiku vodného hospodárstva, čistenia odpadových vôd a získala rozsiahle skúsenosti v oblasti energetickej účinnosti a rozvodov elektrickej energie. Sieť Ecoterritories od roku 2008 podporuje zelené iniciatívy vo francúzskych regiónoch. V čase konsolidácie rozpočtu však vláda obmedzila daňové úľavy pre sektor obnoviteľných zdrojov energie. Podľa Guillauma de Bodarda z Konfederácie malých podnikov je potrebné zásadne

[3] BERGER, R. 2011. Green Growth, Green profit: How Green Transformation Boosts Business. Palgrave Macmillan. England: 2011, ISBN 978-0-230-28543-9, p. 7- 24

rozlišovať medzi eko-firmami a podnikmi, ktoré len viac rešpektujú životné prostredie. Okrem toho ozeleňovanie pracovných miest považuje za rovnako dôležité ako definovanie zelených pracovných miest.

Krajiny Pyrenejského polostrova čelia tvrdej reakcii obyvateľstva na úsporné opatrenia a potrebné zmeny vyplývajúce z hľadania rovnováhy pri získavaní zdrojov na podporu obnoviteľnej energie. Krajiny strednej a východnej Európy už majú pomerne veľa technologických spoločností, ktoré nastúpili na ekologickú cestu trvalo udržateľného rozvoja. V podstate predstavujú spektrum obchodných príležitostí pre uplatnenie výsledkov výskumu a vývoja západných štátov. V Severnej Amerike sa rozrastá hnutie zelených technológií, ktoré môže výrazne prispieť k vývozu amerického know how do sveta. V Južnej Amerike vyniká Brazília, najmä vysokým podielom energie z obnoviteľných zdrojov vo svojej produkcii energie a následkom týchto skúseností sa bude usilovať o presadenie sa na globálnom trhu ako jeden z technologických vodcov na poli výroby energie. Čína proklamuje svoj záväzok stať sa lídrom v oblasti trvalo udržateľného rozvoja (aj keď v súčasnosti má vysoký podiel na znečistení ovzdušia) a pri mohutnosti čínskeho hospodárstva a obchodu bude s vysokou pravdepodobnosťou profilovať zelený technologický sektor v ďalších desaťročiach. Japonsko, napriek problémom v oblasti výroby jadrovej elektrickej energie po posledných prírodných katastrófach, predstavuje jedného z kľúčových hráčov zelených technológií a výroby. Trend zavádzania zelených technológií bude jednou z významných príležitostí pre indickú ekonomiku na presadenie sa na ázijských, ale ja svetových trhoch.

ZELENÉ PODNIKANIE NA VZOSTUPE

Zhoršujúci sa stav životného prostredia motivuje zavádzanie ekologických výrobných technológií. Tie však prospievajú nielen prostrediu, ale aj podnikateľom. Podľa Európskej komisie[4] by podnikanie v zelených oboroch mohlo prinášať ročný obrat až 4 miliardy Eur a zamestnávať až 25 tisíc ľudí. Vo svete existujú špekulácie o tom, že za niekoľko rokov budú mať ekologicky šetrné technológie rovnaké postavenie, ako majú dnes technológie informačné. Na Slovensku taký druh podnikateľskej činnosti práve zelenú nemá. Ekologické výrobky sú drahšie, než tie ostatné. Taktiež sú tu legislatívne problémy a ani informovanosť verejnosti, napríklad o výhodnosti používania obnoviteľných zdrojov pri vykurovaní, nie je práve ideálna. Preto väčšina produkcie miestnych zelených firiem končí hlavne v zahraničí, kde sú pre tento biznis vytvorené lepšie podmienky.

V prosperujúcich podmienkach sa dá zeleným podnikaním uživiť, vďaka jeho širokej škále pôsobnosti. Malé a stredné podniky môžu relatívne ľahko nájsť uplatnenie, ľudia totiž stále viac zohľadňujú pri výbere výrobkov alebo potravín ekologickosť ich výroby. Biopotraviny, eko-kozmetika alebo ekologicky vyrábané látky idú na odbyt stále lepšie. Podľa štúdie Organic Trade Association[5], sa týchto klasických zelených produktov pred dvoma rokmi v USA predalo približne trištvrte miliardy dolárov. Tým ktorí majú chuť a odvahu pustiť sa do podnikania štúdia odporúča zamerať sa na ekológiu. Najlepšie sa v tejto oblasti podniká ľudom, ktorým je ekológia blízka ich srdcu, ktorí ňou žijú a pre nich tak nie je problém svoje nadšenie pre „zelené veci“ preniesť ako na svojich blízkych, tak na zákazníkov.

[4] European Commission. Environment: European Business Awards for the Environment. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/environment/awards/index.html>

[5] Zelené podnikání je na vzestupu. Dostupné na internete: <http://www.novinky.cz/kariera/129071-zelene-podnikani-je-na-vzestupu.html>

BARIÉRY ZELENÉHO PODNIKANIA

Zelená ekonomika v čase rastúcej nezamestnanosti sľubuje tvorbu pracovných miest, otázka je, či sú európske firmy pripravené využiť tento potenciál. Tvorba pracovných miest v nízkouhlíkových sektoroch (tzv. zelené pracovné miesta) je považovaná za kľúčovú pri implementácii klimaticko-energetického balíka. Okrem toho sú základom európskeho plánu pre hospodársku obnovu. Kritici však upozorňujú, že investície nie sú správne koordinované a Európska únia bude postupne zaostávať za lepšie nastavenými americkými či čínskymi programami. Keďže tvorba pracovných miest je na čele európskej agendy, veľa pozornosti sa venuje zelenému sektoru a jeho schopnosti nahradiť pracovné miesta v konštrukčnom a výrobnom sektore, ktoré vplyvom hospodárskej krízy postupne miznú.[6]

Politickou prekážkou je aj definícia pojmu zelený biznis, keďže jeho výklad je rôzny. Napriek tomu niektoré krajiny sa dokázali na zmenu rýchlo adaptovať. Medzinárodná organizácia práce (ILO) tvrdí, že to, koľko pracovných miest možno považovať za súčasť zelenej ekonomiky záleží na tom ako túto prácu definujeme. Práca architektov a inštalatérov prijala stratégiu zameranú na ochranu životného prostredia a udržateľný rozvoj, takže ich možno nazvať zelenými, no nie sú novými. Skepsa súvisí najmä s tým, či nízkouhlíkové sektory, ktoré si väčšinou vyžadujú vysoké verejné investície, dokážu rýchlo priniesť pracovné miesta, ktoré Európa potrebuje na zmiernenie nezamestnanosti.

Otázne je či veľké korporácie alebo malé podniky budú úspešné v zelenej revolúcie. Samotné vlády majú tendenciu obracať sa pri svojich vlastných zelených projektoch na väčšie firmy – či už ide o napríklad o zatepľovanie alebo renováciu štátnych budov. **Malé podniky sú väčšinou na konci reťazca.** Veľké firmy ich oslovujú vtedy, keď potrebujú nájsť riešenie na špecifické technologické problémy. Zvyčajne si táto forma inovácií vyžaduje dodatočné investície. Zdroje financií však ostávajú neustálou prekážkou pre drobné podniky.

Ďalšou prekážkou pri získavaní štátnej podpory je aj súčasná snaha o **fiškálne úspory**. Podnikateľské skupiny sa obávajú dôsledkov toho, že kým Čína a Južná Kórea investujú obrovské sumy do nízkouhlíkového priemyslu, vlády v Európe musia obmedzovať alebo mraziť takéto financovanie.

Niektoré menšie nemecké firmy sa rýchlo adaptovali na nové príležitosti v zelených odvetviach, no čelia dlhodobým problémom pri exporte. Okrem toho hrozí, že dôjde k oversoldu (podceneniu) zelenej revolúcie, keďže vlády zápasia s novou hospodárskou stratégiou v čase rastúcej nezamestnanosti. Dirk Schlotböller z Nemeckej obchodnej a priemyselnej komory zdôrazňuje, že zelený technologický sektor má veľký potenciál a mnoho dodávateľov v jeho sieti patrí medzi malé a stredné podniky. Podľa jeho slov majú nemecké drobné firmy **problémy dostať sa na cudzie trhy pre finančné a jazykové prekážky.** Preto väčšinu zelených technológií vyvážajú väčšie firmy. Zelený sektor nie je strojom na pracovné miesta, hoci vyhliadky sú sľubné. Kritici tvrdia, že keďže nie sú dostupné žiadne spoľahlivé údaje, ťažko možno niečo odhadovať, preto netreba zelené podnikanie preceňovať.

Britská vláda sa zaviazala, že dostane rozvrátené verejné financie pod kontrolu. Podniky sa obávajú, že úsporné opatrenia budú obsahovať aj obmedzenie investícií do obnoviteľných zdrojov energie a zelených prístavov. Federácia malých podnikov (FSB) tvrdí, že drobné firmy chcú byť zelenšie, no potrebujú podporu, aby neskončili v červených číslach. Aj britské malé podniky považujú za najväčšiu prekážku nedostatok finančných prostriedkov,

[6] Európska zelená revolúcia sa rozbieha len veľmi pomaly. Dostupné na internete: <http://www.euractiv.sk/podnikanie-v-eu/clanok/europska-zelena-revolucia-sa-rozbieha-len-velmi-pomaly-015917>

no 0-percentná úverová schéma pre energeticky efektívne zariadenia im čiastočne pomohla prekonať túto bariéru. Pokiaľ sa zavedú správne opatrenia, malé podniky budú mať potenciál značne obmedziť emisie a súčasne produkovať udržateľný hospodársky rast, ktorý britská ekonomika tak zúfalo potrebuje.

Milan Chromik[7] z Národnej agentúry pre rozvoj malého a stredného podnikania tvrdí, že fenomén „zelená revolúcia" nie je masovo prijímaný ako holistický prístup v ochrane životného prostredia a v stratégii dlhodobej udržateľnosti, ale často ako možnosť navodenia akejsi novej formy organizácie spoločenských, politických a ekonomických vzťahov. Okrem toho upozorňuje na problémy spojené so zelenou revolúciou:

- vplyv a väčšiu šancu získať zelené kontrakty majú veľké nadnárodné spoločnosti, pričom slovenské podniky z prostredia malého a stredného podnikania (ďalej len „MSP") vystupujú často len ako ich subdodávatelia - oslabená konkurencieschopnosť MSP pri získavaní „zelených" kontraktov,
- neschopnosť nadviazania zelených iniciatív na priemyselnú revolúciu a smerovanie modernej industriálnej spoločnosti. Kým priemyselná revolúcia bola motorom pre podnikanie, „zelená revolúcia" je chápaná v prostredí MSP často ako brzda podnikania,
- miera investícií do školstva, výskumu a vývoja priamo podmieňuje rozvoj zelených iniciatív ako aj mieru povedomia o ich význame,
- environmentálna stratégia Slovenska je primárne zameraná na zdroje a ich ochranu, zelené investície do výskumu, vývoja a inovácií sú a určitý čas ešte budú druhotné,
- širšie možnosti pre veľké podniky ako pre MSP v programoch environmentálnej rozvojovej stratégie.

PRAKTICKÉ OPATRENIA PRE MSP PRI VYTVÁRANÍ PODMIENOK TRVALO UDRŽATEĽNÉHO ROZVOJA

Lídri trendov udržateľného rozvoja sa sústredili na začiatku zavádzania zeleného podnikania na veľké korporácie, ale postupom času sa dostáva do pozornosti práve segment MSP, ktorý je podstatne početnejší, aj keď disponuje menším kapitálom ako korporácie. Mnoho literárnych zdrojov poskytuje návrhy na určenie objemu finančných prostriedkov spoločnosti, ktoré je potrebné vybrať z prevádzkového kapitálu s cieľom zabezpečiť, aby investície a operácie spoločnosti spĺňali podmienky trvalo udržateľného rozvoja na trhu. Je to nevyhnutná podmienka na to, aby bol biznis prijateľný z hľadiska zachovania prírodného prostredia a dodržiavali sa tieto opatrenia aj v čase hospodárskej krízy.

Deň Zeme pre udržateľnosť, po svojom prvom realizovaní, zaznamenal okamžitý úspech a sústavne sa k nemu pripájajú vyjadrenia uznávaných vedcov a lídrov politických zoskupení. Aktivisti zeleného podnikania organizujú protestné pochody, spotrebiteľské bojkoty, rastie záujem koncových užívateľov, spotrebiteľov o výrobky zodpovedajúce verejnému záujmu z hľadiska environmentálnej ochrany či už pri ich výrobe, alebo po dosiahnutí ich životnosti. Podniky, ktoré nastúpili na túto zelenú cestu dosahujú zvýšené hodnoty a záujem akcionárov v prípade, že súhlasia a realizujú myšlienky trvalo udržateľného rozvoja, vrátane účinnej environmentálnej ochrany. K týmto trendom sa pripájajú a podporujú ich vyhlásenia celebrít, ideových a politických vodcov, čo spôsobuje prakticky globálne celospoločenskú akceptáciu a dopyt po myšlienkach trvalo udržateľného rozvoja v podnikaní. Celá industriálna spoločnosť stáročia spotrebovávala bezohľadne zdroje

[7] Európska zelená revolúcia sa rozbieha len veľmi pomaly. Dostupné na internete: <http://www.euractiv.sk/podnikanie-v-eu/clanok/europska-zelena-revolucia-sa-rozbieha-len-velmi-pomaly-015917>

planéty, ako keby boli nevyčerpateľné a využívala životné prostredie, ako by to bol súkromný majetok. Vývojom nových efektívnych technológií, šetriacich životné prostredie a podporujúcich znižovanie surovinovej a energetickej náročnosti sa udržateľnosť stáva ekonomickým hnacím motorom hospodárskeho rozvoja a konkurenčnou výhodou.

Autori David Mager a Joe Sibilia[8] uvádzajú praktické návody a osvedčené postupy, zamerané na vytvorenie udržateľného rozvoja spoločností. Cieľom nie je riešiť otázku udržateľnosti pre splnenie akejsi predstavy o trvalo udržateľnom rozvoji ale pre iniciatívne budovanie udržateľnosti, ktorá zúročí investovaný čas a prostriedky. Publikácia podáva prehľad jednoduchých nástrojov, praktík, postupov, ktoré je potrebné zapracovať do organizačnej DNA každej spoločnosti pre kontinuálne, nákladovo efektívne zlepšenie udržateľnosti. Ide o preskupenie hodnotových orientácií a transformáciu prevažujúcej firemnej kultúry.

Trvalo udržateľný rozvoj si vyžaduje iný prístup manažmentu, ako klasické stratégie zabezpečovania surovín, výroby, odbytu, dopravy či životného cyklu výrobkov, ktoré prevládali v minulosti. Spoločnosti, ktoré nastúpia na zelenú cestu udržateľného rozvoja, musia odznova prehodnotiť spôsob a procesy zásobovania, energetické schémy a spotrebu energie, vodné hospodárstvo, vrátane čistenia vody, údržbu zariadení, technológií ako aj spôsob a metodiku odstraňovania odpadov. Dnes existuje na internete obrovské množstvo informácií, návodov, postupov, know how, ktoré môžu aj malé a stredné podniky, ktoré nemajú vlastnú výskumno-vývojovú základňu, využívať v spolupráci so subdodávateľmi a odberateľmi pri zabezpečovaní komplexného programu trvalo udržateľného rozvoja.

Pritom je potrebné hodnotiť mnohé procesy nielen z lokálneho, ale skutočne komplexného, celospoločenského hľadiska, ktoré často značne prerastá rámec organizácie. Napríklad ak sa odpad z výroby môže v inej organizácii stať vstupnou surovinou pre iný výrobok a takéto úspory môžu generovať zisk pre obidve organizácie.

Je mnoho ciest, ako podporiť udržateľný rozvoj spoločnosti. Podmienkou je, aby boli implementované a spôsobili zmenu charakteru spoločnosti na zelený podnik. Ak sa nové myšlienky zapracujú do DNA podniku, teda do jeho riadiacich procesov, spôsobia v organizácii tieto efekty:

1. zníženie nákladov na výrobu tovarov a výrobkov,
2. zlepšenie výsledkov predaja výrobkov a zvýšenie podielu spoločnosti na trhu,
3. zvýšenie príťažlivosti a udržanie talentovaných zamestnancov v spoločnosti,
4. zlepšenie vzťahov zamestnancov a partnerov spoločnosti,
5. zabránenie tvorbe nevhodných nových predpisov,
6. zvýšenie predpokladov získania nových investícií pre spoločnosť,
7. zvýšenie postavenia a ceny spoločnosti v trhových podmienkach,
8. budovanie a rozvoj lojality zákazníkov,
9. podpora a upevnenie partnerských vzťahov,
10. udržanie a prehĺbenie pokojnej atmosféry v spoločnosti a v jej obchodnom priestore.

Zníženie nákladov na výrobu tovaru a výrobkov

Firmy svoj nerozdelený zisk namiesto vyplácania dividend reinvestujú do výroby produktov alebo zabezpečenia služieb. Firmy spravidla vyrábajú dva druhy produktov: požadované výrobky, ktoré sa predávajú, a nežiaduce ale plánované produkty, ktoré

[8] MAGAR, D. - SIBILIA, J. Street Smart Sustainability: The Enterpreneur´s Guide to Profitably Greening Your Organization´s DNA. Berrett-Koehler Publisher, Inc. San Francisco: 2010, ISBN 978-1-60509-468-7, p. 8 - 15

musieť investične pokryť pred ich budúcim predajom. To je často položka, ktorá má negatívny vplyv na životné prostredie. Ak sa spoločnosti naučia, ako znížiť a eliminovať výrobu nežiaducich výrobkov (ktoré pritom trvalo znižujú ich náklady na tovar) tak znižujú aj svoje riziká.

Zlepšenie výsledkov predaja výrobkov a zvýšenie podielu spoločnosti na trhu

Prieskumy verejnej mienky (LOHAS – životný štýl, zdravie a udržateľný rozvoj) poukazujú na správanie populácie, ktoré je nasmerované ku kúpe výrobkov ekologicky šetrných a trend tohto výberu sústavne rastie. Tento segment trhu zahŕňa ľudí so záujmom o vlastné zdravie, o zelené riešenie, o eko-turistiku, ktorí podporujú prírodný životný štýl, alternatívnu dopravu a žiadajú alternatívne zdroje energie. Táto skupina predstavuje v USA vyše 40 miliónov uvedomelých spotrebiteľov a európske prieskumy ukazujú, že v Európskej únii je takáto skupina kupujúcich ešte asi o 5 % väčšia.

V 2009 štúdia Green Seal, EnviroMedia a Sociálny marketing publikovala výsledky získavania verejnej mienky, kde 82 % spotrebiteľov uvádzalo, že zakúpilo ekologicky šetrné výrobky, aj napriek skutočnosti, že v niektorých prípadoch sú tieto výrobky drahšie aj napriek pretrvávajúcej hospodárskej kríze. Jeffrey Hollender, spoluzakladateľ spoločnosti Siedma generácia, reprezentoval názor, že obchodné úspechy jeho spoločnosti sa v značnej miere opierajú o skutočnosť, že preukázal značný inovačný potenciál v produkcii výrobkov z ekologicky šetrných materiálov vyrábaných v rámci programu trvalo udržateľného rozvoja.

Zvýšenie príťažlivosti a udržanie talentovaných zamestnancov v spoločnosti

Prieskum medzi 800 študentmi MBA z jedenástich popredných severoamerických a európskych obchodných škôl preukázal, že 94 % študentov týchto škôl je ochotných akceptovať nižší plat, v priemere až o 14 %, ak môžu pracovať pre spoločnosť, ktorá má správne postavený plán zodpovedného podnikania, má prestížne postavenie s povesťou v oblasti environmentálne pozitívnych programov šetrných k životnému prostrediu a má dobrú starostlivosť o svojich zamestnancov. Na Harvard Business School, je jedným z najväčších a najrýchlejšie rastúcich klubov klub sociálneho podnikania. Club Net Impact, je organizácia študentov, ktorí sa hlásia k programu sociálnej zodpovednosť. Táto organizácia sa rozrástla do siete 15 000 členov, ktorá dnes združuje špičkových manažérov podnikateľskej sféry. V spoločnostiach, ktoré sú aktívne a pozitívne ladené v otázkach životného prostredia, dosahujú pracovníci spravidla výrazne vyššiu produktivitu práce.

Zlepšenie vzťahov zamestnancov a partnerov spoločnosti

Nemajetní občania v rámci komunity, kde firma pôsobí, spravidla priťahujú pozornosť aktivistov, ktorí sa snažia zainteresovať spoločnosti, aby podporovali chudobné skupiny obyvateľov v komunite. S príchodom e-mailu a sociálnych mediálnych nástrojov, ako sú Twitter, YouTube, Facebook, MySpace a LinkedIn, sa názory šíria rýchlo a efektívne. Jednoduchý telefón s fotoaparátom umožňuje dnes nahrať situáciu nepriaznivú z hľadiska pôsobenia firmy v komunite. Vedomie, že spoločnosť sa snaží dosiahnuť trvalo udržateľný rozvoj, umožňuje v praxi riešiť mnoho problémov komunity a prispieva k dobrej spolupráci medzi komunitou a podnikom.

Zabránenie tvorbe nevhodných nových predpisov

Z histórie sú známe prípady keď iniciatívne skupiny z verejnosti bez dostatočného odborného poznania komplexnej problematiky podnietili prijatie obmedzujúcich opatrení, ktoré následne spôsobili neúmerné finančné zaťaženie výroby pri dodržiavaní týchto opatrení. Zmiernenie následkov takýchto iniciatív si vyžaduje zložité a nákladné jednania. Z toho dôvodu je vhodnejšie ak spoločnosť sama proaktívne iniciuje opatrenia pôsobiace ekologicky a sociálne zodpovedne, a tým sa vyhne amatérskym iniciatívam. Experti v oblasti ekonómie poukázali na skutočnosť, že ak priemysel a spoločnosti napĺňajú svoj program spoločensky zodpovedného podnikania dôsledne a ich správanie a aktivity sú zákazníkmi akceptované nevzniká potreba ad hoc organizovaných iniciatív a opatrení. Vládne a kontrolne štruktúry vytvárajú environmentálne opatrenia ak sa program spoločensky zodpovedného podnikania nenapĺňa praktickými činmi a vzniká spoločenské napätie medzi zákazníkmi a výrobcami. Spoločnosti, ktoré dôsledne a proaktívne vytvárajú dobrovoľné normy v oblasti environmentálnej ochrany, sa nestávajú „obeťami“ obmedzujúcich administratívnych a nekomplexných zákonov a opatrení.

Zvýšenie predpokladov získania nových investícií pre spoločnosť

V Spojených štátoch v roku 2007 bolo vynaložených vyše 2,7 miliardy dolárov na investície, ktoré mali sociálny alebo environmentálny dopad. Je to o 18 % viac ako v predchádzajúcom roku, pričom celkový index rastu aktívnych investícií sotva dosiahol 3 %. Investície so sociálnym a environmentálnym dopadom mali charakter dlhodobých investícií. Investorské organizácie podporovali využívanie takzvaných pomalých peňazí, ktoré vytvárali nové zdroje kapitálu MSP.

Zvýšenie postavenia a ceny spoločnosti v trhových podmienkach

Spoločensky zodpovední investori nie sú filantropmi, ktorí by rozdávali svoje peniaze, aj oni hľadajú vysokú návratnosť ich investičného kapitálu, minimálne v takej výške ako konkurenčné investície do segmentov s nízkymi indexami spoločensky zodpovedného podnikania. Organizácia spojených národov porovnávala súvislosť medzi sociálne zodpovednými investíciami a investičnou výkonnosťou. Štúdia dokazuje, že investície spoločensky zodpovedného podnikania sú plne konkurencieschopné. Jeden z najstarších investičných indexov Domini index poukazuje na priemernú ročnú návratnosť vo výške 8,43% k decembru 2008, ktorý je možné porovnať s 7,78 % návratnosťou S&P 500. Mnoho spoločností deklaruje, že trvalo udržateľný rozvoj vytvára udržateľné hodnoty.

Budovanie a rozvoj lojality zákazníkov

Budovanie zelenej firmy spojené so zavádzaním programu spoločensky zodpovedného podnikania s výraznými ekologickými, environmentálnymi, sociálnymi a etickými benefitmi pozicionuje spoločnosť veľmi pozitívne vo vnímaní zákazníkov, partnerov a finančných kruhov. Naopak firmy, ktoré médiá vyzdvihnú ako predstaviteľov spoločností s negatívnym environmentálnym alebo ekologickým programom, čelia sociálnemu vylúčeniu, výraznému poklesu odbytu a akceptácie v obchodných kruhoch. Mnoho firiem stratilo svoje dobré postavenie na trhu kvôli nevhodným praktikám, ktoré neboli v súlade s požadovaným environmentálnym a etickým kódexom. Strata postavenia nevyplývala zo zlej ekonomiky firmy alebo nízkej ziskovosti výrobných procesov ale ako následok ignorovania sociálnej interakcie predstaviteľov a partnerov v spoločenskom živote, pri akciách cirkevných spoločností, charity a pod.

Podpora a upevnenie partnerských vzťahov

Spolupráca s partnermi, subdodávateľmi a dodávateľmi resp. vytváranie aliancie sa dosahuje lepšie keď všetci partneri reprezentujú porovnateľný princíp a postoje spoločensky zodpovedného podnikania. Typickým príkladom takýchto zjednocujúcich trendov je napr. dodávateľský reťazec Ben and Jerry, ktorý vyrába a dodáva malé trvanlivé pečivo a je prevádzkovaný ľuďmi, ktorí žili vo veľmi chudobných podmienkach. Iná spoločnosť preberá použité a nevyužité knihy z veľkých univerzitných knižníc (ktoré by inač išli do zberu) prebaľuje ich a predáva v on-line obchodnej sieti za veľmi nízke ceny a vzniknuté zisky si delí s knižnicami a univerzitami odkiaľ odoberá zdroje pre svoje obchodné aktivity. Podobne sú známe príklady z používania zvyškov materiálov z veľkých stavieb, ktoré sa upravujú a využívajú napr. na výstavbu budov pre bezdomovcov. Všetky popísané príklady vznikli na základe akceptácie princípov spoločensky zodpovedného podnikania a teda trvalo udržateľného rozvoja.

Udržanie a prehĺbenie pokojnej atmosféry v spoločnosti a v jej obchodnom priestore

Manažment spoločnosti, ktorí sa rozhodol robiť správnu vec, vybudovať zelenú firmu, prispieť k ochrane životného prostredia a k zachovaniu humánnych a humanitárnych hodnôt sa vyhne negatívnym obchodným praktikám známych z konkurenčného boja, intenzívnej exploatácie zdrojov z 19. a 20 storočia.

ZÁVER

Zelené podniky, ktoré sa zameriavajú na dosiahnutie trvalo udržateľného rastu, recykláciu surovín, zvýšenie energetickej účinnosti a zníženie spotreby energii, využívajú recyklované materiály a zavádzajú eko-šetrné postupy. Takéto podniky sú predstaviteľmi akceptovateľného biznisu a výroby v zmysle požiadaviek a potrieb spoločnosti 21. storočia. Základný spôsob, ako sa výrobné a obchodné spoločnosti transformujú na súčasť zeleného podnikania je spojený so zmenami a inováciami v týchto oblastiach:

- Zníženie tvorby uhlíkových exhalátov, zníženie spotreby fosílnych palív, ktoré výrazne vplývajú na ekosystém. Náhrada palív za energiu z obnoviteľných zdrojov je prostriedkom pre zachovanie životného prostredia a svet pre budúce generácie.
- Recyklácia - opakované využitie vzácnych a drahých surovín namiesto ich vyvezenia na skládky. Šetrné využitie nebezpečného materiálu, ktorý obsahujú výrobné odpady z existujúcich technológií. Opätovné spracovanie je postup, ktorý potenciálne šetrí energiu, minimalizujú odpady a zlepšujú ekologické charakteristiky procesov.
- Opakované využitie je ešte výhodnejšie ako recyklácia, zamerané na nachádzanie postupov, ako veci znovu použiť, skôr než sa vyhodia alebo recyklujú.
- Redizajning výrobkov, s cieľom dosiahnuť ich dlhšiu životnosť, s priaznivejšou ekologickou záťažou na prostredie pri ich výrobe a prevádzkovaní. Ľahšia recyklovateľnosť po skončení ich životnosti

S týmito technologickými zmenami výroby súvisí minimalizovanie energetickej náročnosti a zabezpečenie užívateľskej spokojnosti. Tieto komplexné aktivity spojené s plne akceptovaným zodpovedným podnikaním obchodným prostredím umožnia skutočné principiálne zazelenanie podnikov a dosiahnutie cieľov trvalej pozitívnej zmeny vo výrobe a obchode.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. BERGER, R. 2011. Green Growth, Green profit: How Green Transformation Boosts Business. Palgrave Macmillan. England: 2011, ISBN 978-0-230-28543-9, 269 p.
2. European Commission. Environment: European Business Awards for the Environment. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/environment/awards/index.html>
3. Európska zelená revolúcia sa rozbieha len veľmi pomaly. Dostupné na internete: <http://www.euractiv.sk/podnikanie-v-eu/clanok/europska-zelena-revolucia-sa-rozbieha-len-velmi-pomaly-015917>
4. Going green: A Guide to Greening Your Business. Green For All CAP Green Business content: 2012, 21 p. Dostupné na internete: < http://www.georgiagreenloans.org/files/academy/Tools/Business%20Plan%20Guides%20and%20Ideas/Resources%20-%20Going%20Green.pdf>
5. Komisia odmenila najlepšie „zelené“ podniky v Európe. Dostupné na internete: <http://www.enviroportal.sk/clanok/komisia-odmenila-najlepsie-zelene-podniky-v-europe>
6. MAGAR, D. - SIBILIA, J. Street Smart Sustainability: The Enterpreneur´s Guide to Profitably Greening Your Organization´s DNA. Berrett-Koehler Publisher, Inc. San Francisco: 2010, ISBN 978-1-60509-468-7, 243 p.
7. Ten green business ideas for new entrepreneurs. Green For All CAP Green Business content: 2012, 26 p. Dostupné na internete: <http://greenforall.org.s3.amazonaws.com/pdf/cap/10%20Green%20Business%20Ideas.pdf>
8. Zelené podnikanie na dosah ruky. Dostupné na internete: <http://www.go-eco.sk/EKO-MANAZMENT>
9. Zelené podnikání je na vzestupu. Dostupné na internete: <http://www.novinky.cz/kariera/129071-zelene-podnikani-je-na-vzestupu.html>
10. Zelené podnikání není pouhou utopií, myslí si čeští podnikatelé. ISSN 1803-2486. Dostupné na internete: <http://www.euractiv.cz/podnikani-a-zamestnanost/clanek/zelene-podnikani-neni-pouhou-utopii-mysli-si-cesti-podnikatele-007940>

SCHUTZMERKMALE TSCHECHISCHER BANKNOTEN

SECURITY FEATURES OF CZECH BANKNOTES

Robert Zeman [1]

KEYWORDS: banknotes, security features of banknotes, watermark, denominations, microprinting

ABSTRACT

Cash circulation in the Czech Republic is composed of banknotes, coins and commemorative coins. The structure of money in circulation according to the state of the date December 31, 2011 implies that 97.2% in absolute terms 400.3 billion CZK falls into banknotes, 2.6% in absolute terms 10.6 billion CZK into coins and 0.2% in absolute terms 1 billion CZK into commemorative coins. The article will be focused particularly on Czech banknotes and their security features, which make up the vast majority of cash circulation in the Czech Republic. A very intensive trade exchange of goods and services has been taking place between Czech Republic and Slovakia that is necessary to be paid and just the knowledge of security features of bankonotes stands out very significantly here. This article is focused not only on the description of security features of banknotes, from both obverse and reverse sides, but it also describes the various printing techniques being used in the print, and which contribute to the high-level graphic quality of banknotes as well as complicate their illegal imitation and thereby protect the credibility of the currency.

EINLEITUNG

Die Schutzmerkmale bilden ein bedeutsames Identifizierungsmerkmal jeder herausgegebenen Banknote. Ihre Aufgabe ist es die Herausgabe und die in Umlaufbringung von Fälschungen zu erschweren oder sogar vollständig zu verhindern. Aufgrund der unaufhaltsamen Entwicklung im Bereich von Informationstechnologien und mit wachsenden Möglichkeiten der Kopiertechnik, ist das vervollkommnen der Schutzmerkmale zum geläufigen Bestandteil der Politik von Zentralbanken geworden. Dieser Artikel konzentriert sich auf tschechische Banknoten, welche sich im Jahr 2013 in Umlauf befinden werden und beschreibt detailliert die Entwicklung der Schutzmerkmale einzelner Muster. Die Aktualität dieser Problematik wird durch das Faktum unterstrichen, daß die Tschechische Republik (ČR) aus der Sicht von Ausfuhr und Einfuhr zu den Hauptgeschäftspartnern der Slowakischen Republik zählt. Aus Sicht der slowakischen Gesamteinfuhr bildet im Jahr 2011 der ČR-Anteil 10,5%. Aus Sicht der slowakischen Gesamtausfuhr bildet im Jahr 2011 der ČR-Anteil 14%. Die meisten Transaktionen verlaufen bargeldlos, aber einige verlaufen mithilfe von Bargeld und eben bei diesen Geschäftstransaktionen ist die Kenntnis der Schutzmerkmale von hoher Wichtigkeit

BANKNOTEN IM UMLAUF

In der ČR sind insgesamt 6 Nennwerte von Banknoten zugelassen 100 Kč, 200 Kč, 500 Kč, 1000 Kč, 2000 Kč, 5000 Kč. Diese Nennwerte kann man auf s.g. Muster aufteilen. Als Basis für das Muster ist in der Regel das Jahr der in Umlaufbringung der Banknote bestimmend (ausser 2 Ausnahmen). Bei der Banknote mit Nennwert 100 Kč unterscheiden wir zwei Muster 1995 und 1997. Bei der Banknote mit Nennwert 200 Kč unterscheiden wir zwei

[1] Ing. Robert Zeman, Ph.D., Department Economics and Management, Institute of Technology and Business in České Budějovice, zeman@mail.vstecb.cz

Muster 1996 und 1998. Bei der Banknote mit Nennwert von 500 Kč unterscheiden wir sogar 3 Muster 1995, 1997 und 2009. Bei der Banknote mit Nennwert von 1000 Kč unterscheiden wir zwei Muster 1996 und 2008. Bei der Banknote mit Nennwert von 2000 Kč unterscheiden wir gleichfalls 3 Muster 1996, 1999 und 2007. Bei der Banknote mit Nennwert von 5000 Kč unterscheiden wir Muster 1999 und 2009. In Kombination Nennwert und Muster bekommen wir also insgesamt 14 Banknoten, welche wir einer detaillierten Analyse unterziehen werden. Eine detaillierte Gliederung ist aus der Tabelle Nr.1 ersichtlich.

Tabelle Nr.1 Kombinationen von Nennwert tschechischer Banknoten und Muster

Nennwert	Muster	Im Umlauf	Druck	Abmessungen	Toleranzen	Kuponbreite
100	1997	15. 10. 1997	STC Praha	140 x 69 mm	± 1,5 mm	36 mm
100	1995	21. 6. 1995	STC Praha	140 x 69 mm	± 1,5 mm	36 mm
200	1998	6. 1. 1999	STC Praha	146 x 69 mm	± 1,5 mm	39 mm
200	1996	14. 8. 1996	STC Praha	146 x 69 mm	± 1,5 mm	39 mm
500	2009	1. 4. 2009	STC Praha	152 x 69 mm	± 1,5 mm	41 mm
500	1997	18. 3. 1998	STC Praha	152 x 69 mm	± 1,5 mm	41 mm
500	1995	27. 12. 1995	STC Praha	152 x 69 mm	± 1,5 mm	41 mm
1000	2008	1. 4. 2008	STC Praha	158 x 74 mm	± 1,5 mm	42 mm
1000	1996	6. 12. 1996	STC Praha	158 x 74 mm	± 1,5 mm	42 mm
2000	2007	2. 7. 2007	STC Praha	164 x 74 mm	± 1,5 mm	43 mm
2000	1999	1. 12. 1999	STC Praha	164 x 74 mm	± 1,5 mm	43 mm
2000	1996	1. 10. 1996	STC Praha	164 x 74 mm	± 1,5 mm	43 mm
5000	2009	1. 12. 2009	STC Praha	170 x 74 mm	± 1,5 mm	44 mm
5000	1999	8. 9. 1999	STC Praha	170 x 74 mm	± 1,5 mm	44 mm

Sämtliche, in Tabelle Nr.1 angeführte Banknoten, sind in der STAATLICHEN WERTZEICHENDRUCKEREI, s.p. Praha (STC Praha) gedruckt worden. Diese Druckerei stellt eine juristische Person dar, welche in eigenem Namen und auf eigene Verantwortung unternehmerische Tätigkeiten mit staatlichem Eigentum betreibt, mit Berechtigung dieses Eigentum zu bewirtschaften. STC haftet nicht für Verbindlichkeiten des Staates und der Staat haftet nicht für Verbindlichkeiten von STC, falls durch Gesetze nicht Anderes festgelegt worden ist.

Von Sicht der Banknotenabmessungen hat man die Art gewählt, je größer der Banknotennennwert, umso größer die Abmessung. Während Banknoten mit geringerem Nennwertert 100 Kč, 200 Kč und 500 Kč eine festbestimmte Breite von 69 mm aufweisen und sich nur in der Länge unterscheiden- bei 100Kč 140 mm, bei 200 Kč 146 mm und bei 500 Kč 152 mm, so haben Banknoten von höheren Nennwert eine feste Breite von 74 mm und unterscheiden sich wieder in der Länge- bei 1000 Kč sind es 158 mm, bei 2000 Kč 164 mm und bei 5000 Kč 170 mm. Wie aus der Beschreibung ersichtlich, steigt die Länge der Banknoten mit Erhöhung des Nennwertes regelmässig um 6 mm und aus Sicht der Breite haben die 3 niedrigeren Nennwerte eine Breite von 69 mm und die höheren Nennwerte die Breie von 74 mm. Zugelassene Toleranzen betragen bei allen Banknoten 1,5 mm. Bestandteil der angeführten Banknotenabmessungen ist sowohl ein Kupon, ein Teil der Banknote mit nummerisch angeführten Nennwert und bei Durchlicht ist ein Schutzmerkmal als Wasserzeichen sichtbar. Die Kuponlänge ist wieder unterschiedlich, der kleinste Kupon hat bei der Banknote 100 Kč 36 mm, der größte hat bei der Banknote 5000 Kč 44 mm, wie aus Tabelle Nr.1 ersichtlich.

Tabelle Nr.2 Vorderseite und rückseite der banknoten

Nennwert Kč	Muster	Vorderseite	Rückseite
100	1997	Drucktechnik-Portrait, Texte, Tastzeichen für Blinde und Schwachsichtige, Wertzahl auf Kupon-Tiefdruck, sonstiges Flachdruck	Drucktechnik- Nummerierung Hochdruck, sonstiges Flachdruck
100	1995	Identisches Thema, Parameter, Farbigkeit und Ausführung, Unterschied bei unvollständ. Merkmal, Jahreszahl von Banknotenherausausgabe und Größe des Graphischen Symboles	Abweichungen bei Schutzmerkmalen
200	1998	Drucktechnik-Portrait, Texte, Tastzeichen für Blinde und Schwachsichtige, Wertzahl auf Kupon-Tiefdruck, sonstiges Flachdruck	Drucktechnik- Nummerierung Hochdruck, sonstiges Flachdruck
200	1996	Identisches Thema, Parameter, Farbigkeit und Ausführung, Unterschied bei unvollständ. Merkmal, Jahreszahl von Banknotenherausgabe und Unterschrift des Emissionsbankrepräsentanten	Abweichungen bei Schutzmerkmalen
500	2009	Identisches Thema, Parameter, Farbigkeit und Ausführung, Unterschied bei Jahreszahl der Banknotenherausgabe und Unterschrift des Emissionsbankrepräsentanten	Abweichungen bei Schutzmerkmalen
500	1997	Drucktechnik-Portrait, Texte, Tastzeichen für Blinde und Schwachsichtige, Wertzahl auf Kupon-Tiefdruck, sonstiges Flachdruck	Drucktechnik- Nummerierung Hochdruck, sonstiges Flachdruck
500	1995	Identisches Thema, Parameter, Farbigkeit und Ausführung, Unterschied bei unvollständ.Merkmal, Jahreszahl von Banknotenherausausgabe und Größe des Graphischen Symboles	Abweichungen bei Schutzmerkmalen
1000	2008	Identisches Thema, Parameter, Farbigkeit und Ausführung, Unterschied bei Jahreszahl der Banknotenherausgabe und Unterschrift des Emissionsbankrepräsentanten	Abweichungen bei Schutzmerkmalen
1000	1996	Drucktechnik- Portrait, Texte, Tastzeichen für Blinde und Schwachsichtige, Wertzahl auf Kupon, Lindenblatt-Tiefdruck, sonstiges Flachdruck	Drucktechnik- Nummerierung Hochdruck, sonstiges Flachdruck
2000	2007	Identisches Thema, Parameter, Farbigkeit und Ausführung, Unterschied bei Jahreszahl der Banknotenherausgabe und Unterschrift des Emissionsbankrepräsentanten	Abweichungen bei Schutzmerkmalen
2000	1999	Drucktechnik- Portrait, Texte, Tastzeichen für Blinde und Schwachsichtige, Wertzahl auf Kupon, Lyrensaiten-Tiefdruck, sonstiges Flachdruck	Drucktechnik- Nummerierung Hochdruck, sonstiges Flachdruck
2000	1996	Identisches Thema, Parameter, Farbigkeit und Ausführung, Unterschied bei unvollständ. Merkmal , Jahreszahl von Banknotenherausgabe und Unterschrift des Emissionsbankrepräsentanten	Abweichungen bei Schutzmerkmalen
5000	2009	Identisches Thema, Parameter, Farbigkeit und Ausführung, Unterschied bei Jahreszahl der Banknotenherausgabe und Unterschrift des Emissionsbankrepräsentanten	Abweichungen bei Schutzmerkmalen
5000	1999	Drucktechnik- Portrait, Texte, Tastzeichen für Blinde und Schwachsichtige, Wertzahl auf Kupon, Fläche mit Löwenkopf-Tiefdruck, sonstiges Flachdruck	Drucktechnik- Nummerierung Hochdruck, sonstiges Flachdruck

BANKNOTENVORDERSEITE-SCHUTZMERKMALE

Insgesamt sind an der Vorderseite acht Schutzmerkmale vertreten, eine detaillierte Übersicht bietet die Tabelle Nr.3. Als erstes und grundlegendes zählt das, bei Durchlicht deutlich sichtbare Wasserzeichen. Verwendet worden ist das sog. lokale stufenartige Wasserzeichen, welches im mittleren Teil des breiten, unbedruckten Randes angebracht ist und welches bei der Banknote mit Nennwert 100 Kč das Portrait von Kaiser Karl IV bildet. Bei 200 Kč ist es das Portrait des Jan Amos Komenský, bei 500 Kč das Portrait der Schriftstellerin Božena Němcová, bei 1000 Kč das Portrait von František Palacký, bei 2000 Kč das Portrait von Ema Destinnová und bei 5000 Kč das Portrait von T.G.Masaryk, welches gleichfalls auf der Banknote abgebildet ist. Bei Vorderseitenansicht ist es gegen das Gedruckte Portrait seitlich gedreht. Das weiter, gleichsam an allen Banknoten vertretene Schutzmerkmal, ist ein Fensterstreifen mit Mikrotext, bei den niedrigeren Nennwerten handelt es sich um einen Streifen aus metallisierten Kunststoff, welcher in das Papier eingebettet ist und welcher auf der Vorderseite in 6 Intervallen jeweils nach 5 mm auf der Papieroberfläche aufscheint. Silberfarbige Fenster sind gleichfalls 5 mm lang und weisen einen, von unten nach oben lesbaren Mikrotext, mit dem Nennwert der Banknote, auf. Bei Ansicht der Banknote ist nur der hervorstehende Teil des Streifens auf der Vorderseit sichtbar, Bei Durchlicht ist der Streifen von beiden Seiten nur als zusammenhängende dunkle Linie mit durchleutendem Mikrotext und angeführtem Nennwert der Banknote sichtbar. Bei höheren Nennwerten ist diese Beschreibung nur bei 1000 Kč Muster 1996, bei 2000 Kč Muster 1996,1999 und bei 5000 Kč Muster 1999 identisch. Bei 500 Kč Muster 2009 liegt der Unterschied darin, daß er nur in 5 Intervallen hervorsteht, ist 3 mm breit, im Durchlicht ist der Streifen von beiden Seiten als dunkle durchgehende Linie sichtbar, mit durchleuchtenedem, sich wiederholendem negativem schraffierten Mikrotext ČNB 500 Kč. Bei den hervorstehenden Teilen wechselt die metallig glänzende Farbe, in Abhängigkeit vom Lichtauffallwinkel, von braunviolett auf grün. Das gleiche wie bei 500 Kč Muster 2009 findet man bei Banknoten 1000 Kč Muster 2008, bei 2000 Kč 2007 und bei 5000 Kč Muster 2009, wobei der, in das Papier eingebettete Streifen aus metallisiertem Kunstoff, nur in 4 Intervallen hervorsteht und der sich wiederholende schraffierte Mikrotext die Aufschrift ČNB mit der entsprechenden Zahl des Banknotennennwertes beinhaltet. Das vierte Schutzmerkmal bildet das unvollständ. Merkmal - von einer Banknotenseite ist nur ein Teil der Marke sichtbar, von der anderen Seite der restliche Teil. In Durchsicht ist die ganze Marke sichtbar und die einzelnen Linien schliessen genau aneinander an. Die Unterschiede werden im nächsten Absatz beschrieben, da dieses Schutzmerkmal auf der Vorder und Rückseite der Banknoten vorkommt. Das fünfte Merkmal ist eine verborgene Abbildung, welche in Augenhöhe in horizontaler Lage der Banknote gegen die Lichtquelle sichtbar wird. Es wird durch die Zahl des Banknotennennwertes gebildet. Von der längeren Banknotenseite ist die Abbildung positiv, d.h. dunkel, von der kürzeren Seite ist sie negativ (hell). Das Merkmal ist auf der Banknotenvorderseite im Ornament auf der Schulter des Portraits angebracht, die einzelne Ausnahme gibt es bei 500 Kč, wo es oberhalb der Portraitschulter steht. Das sechste Schutzmerkmal kommt nur bei Banknoten mit höherem Nennwert vor und bei 500 Kč Muster 2009 ist die Farbe veränderlich, dieses Schutzmerkmal basiert auf einem optischen Effekt. Bei jeder Banknote hat man ein anderes Motiv gewählt, z.B. 500 Kč Muster 2009 eine stilisierte Blüte, bei 1000

Kč Muster1999 und 2008 ein Lindenblatt und bei 2000 Kč Muster 1999 und 2007 Lyrasaiten, bei 5000 Kč Muster 1999 und 20009 ein Sechskant mit Kopf des böhmischen Löwen. Der Druck dieser erwähnten Motive erfolgt mittels einer speziellen Druckerfarbe und ihre Färbung wechselt in Abhängigkeit vom Winkel der Banknote entgegen dem einfallenden Licht. Eine gewisse, aus Vorderansicht sichtbare Farbe, wechselt nach Umlegen gegen das Licht in eine andere Farbe, je nachdem um welchen Nennwert der Banknote es sich handelt. Das vorletzte Schutzmerkmal an der Vorderseite ist ein schimmernder Streifen, welcher nur bei Banknoten mit Nennwert 1000Kč und höherem vorkommt. Ein Regenbogenfarbiger, schimmernder, ca 20mm breiter s.g Schutzstreifen ist an der Vorderseite, nahe des rechten Banknotenrandes angebracht. Bei Banknoten 1000 Kč Muster 1996 ist der Streifen gerade und einfarbig und bei 1000 Kč Muster 2008 ist er zweifarbig, von rechts gemustert. Bei geläufigem Blick auf die Banknote zeigt sich der Streifen als durchsichtig, leicht Ockerfärbig, bei Umlegen der Banknote 1000 Kč Muster 1996 gegen das Licht, gewinnt dieser einen leichten Violleten Stich mit metallischem Abglanz und die Banknote 1000 Kč Muster 2008 einen leicht goldenen und violleten Stich mit metallischem Abglanz. Auf dem schimmernden Streifen rechts sind negativ (d.h. hell) die Zahlen 1000 gekennzeichnet. Nach Umlegen der Banknote zeigen sich die Zahlen gegen den glänzenden Streifen als dunkel. Ähnliche Eigenschaften wie 1000 Kč Muster1996, weist auch bei 2000 Kč das Muster 2000 mit dem Unterschied auf, daß es nach Umlegen gegen das Licht einen goldenen Stich mit metallischem Abglanz gewinnt und auf dem schimmernden Streifen rechts die Zahlen 2000 als negativ d.h.hell) gekennzeichnet sind. Interessant dabei ist, daß bei der Banknote 2000 Muster 1996 der schimmrnde Streifen vollkommen fehlt. Bei der Banknote 2000 Kč Muster 2007 hat dieser ähnliche Eigenschaften mit dem Unterschied, daß er zweifarbig, von rechts gemustert ist. Bei geläufigen Blick auf die Banknote zeigt er sich als durchsichtig, nach Umlegen der Banknote gegen das Licht gewinnt er einen Stich goldener und blauer Farbe, mit metallischem Abglanz. Die letzte Banknote , wo der schimmernde Streifen vorkommt ist 5000 Kč Muster 1999,2009. Diese weist identische Eigenschaften wie niedrigere Nennwerte auf und auch hier gibt es Unterschiede zwischen den einzelnen Mustern. Muster 1999 ist gerade und einfarbig. Bei geläufigem Blick auf die Banknote zeigt er sich als ein durchsichtiger, leicht ockerig gefärbter Streifen, nach Umlegen der Banknote gegen das Licht gewinnt er einen leichten goldenen Stich mit metallischem Abglanz. Auf dem schimmernden Streifen rechts sind als negativ (d.h. hell) die Zahlen 5000 gekennzeichnet. Das Muster 2009 ist zweifarbig, von rechts gemustert. Nach Umlegen der Banknote gegen das Licht gewinnt er einen leichten goldenen und blauen Stich mit metallischem Abglanz. Das achte Schutzmerkmal ist ein Mikrotext, welcher sich auf der Vorder- und auch auf der Rückseite der Banknote befindet und wird detailliert im folgende Absatz beschrieben.

Tabelle Nr.3 Banknotenschutzmerkmale – Vorderseite

Nenn-wert Kč	Muster	Schutzmerkmale-Vorderseite							
		Wasser-zeichen	Fenster-streifen mit Mikrotext	Farbfäden	Unvoll-ständiges Merkmal	Verborge-ne Abbil-dung	Wechseln de Farbe	Schimmer nder Streifení	Mikrotext

100	1997	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Nein	Ja
100	1995	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Nein	Ja
200	1998	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Nein	Ja
200	1996	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Nein	Ja
500	2009	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja
500	1997	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Nein	Ja
500	1995	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Nein	Ja
1000	2008	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
1000	1996	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
2000	2007	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
2000	1999	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
2000	1996	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
5000	2009	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
5000	1999	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

BANKNOTENRÜCKSEITE – SCHUTZMERKMALE

Auf der Rückseite sind insgesamt vier Schutzmerkmale vertreten-eine detaillierte Übersicht bietet die Tabelle Nr.4

Bei dem, im vorhergehendem Absatz schon erwähnten Schutzmerkmal Wasserzeichen, wird sich die Beschreibung auf Unterschiede zwischen den einzelnen Muster. Allgemein kan man feststellen, daß es bei neueren Muster zu einer Ergänzung des Wasserzeichens gekommen ist und zwar bei folgenden Banknoten. Bei 500 Kč Muster 2009 eine negative (mit weißer Linie) Wertzahl 500 und Primelblüte, bei 1000 Kč Muster 2008 eine negative Wertzahl 1000 mit Lindenblatt, bei 2000Kč Muster 2007 eine negative Wertzal 2000 und kleines Ornament und bei 5000 Kč eine negative Wertzahl 5000 mit sitzendem Adler.

Das Schutzmerkmal farbige Fäden ist bei der Vorderseite beschrieben worden und erfüllt auf der Hinterseite identische Funktionen mit identischen Eigenschaften.

Das Schutzmerkmal „unvollständiges Merkmal“ ist gleichfalls im vorhergehendem Absatz erwähnt worden und die Beschreibung wird sich auf Unterschiede zwischen den einzelnen Mustern konzentrieren. Das unvollständige Merkmal ist kreisförmig und als Buchstabe „C“ dargestellt. Bei 100 Kč Muster 1995, bei 200 Kč Muster 1996, bei 500 Kč Muster 1995, bei 2000 Kč Muster 1996 ist der Buchstabe „S“ eingefügt. Bei 100 Kč Muster1997, bei 200 Kč Muster1998, bei

500 Kč Muster1997, 2009, bei 1000 Kč Muster 1996,2008, bei 2000 Kč Muster 1999,2007 und bei 5000 Kč Muster 1999 und 2009 sind es ähnlich konziperte zwei Buchstaben „CS“.

Der Mikotext ist bei allen Banknoten vertreten, aber selbstverständlich unterscheidet er sich bei jedem Nennwert. Bei 100 Kč Muster 1995 und 1997 und bei 200 Kč Muster 1996 und 1998 ist er in Flachdruck ausgeführt. Auf der Vorderseite ist der Grundmikrotext rechts vom Portrait, im Grundfarbenstreifen, welcher in den rechten weißen Rand ausläuft verborgen und kennzeichnet nummerisch den Banknotenwert. Auf der Hinterseite ist der Mikrotext gleichfalls im Grundfarbenstreifen zwischen dem Staatswappen und dem rechten Rand verborgen und kennzeichnet den Banknotenwert in Worten. Bei 500 Kč Muster 1995,1997,2009 sind die Eigenschaften mit den niedrigeren Werten identisch, nur im Feld links vom Staatswappen in Richtung zum Portrait, sind als Mikrotext Initiale der Schriftstellerin „BN“ angeführt. In Unterschied zu den niederigeren Nennwerten ist bei 1000 Kč Muster 1996, 2008 der Mikrotext sowohl als Tiefdruck, so auch als Flachdruck gedruckt. Der Mikrotext, welcher nummerisch den Banknotenwert darstellt, bildet den Umriss der großen Wertzahl auf der Vorderseite und ist auch rechts vom Portrait im Streifen, welcher in den weißen Rand ausläuft. Auch auf der Rückseite ist im Grundfarbenstreifen zwischen dem Staatswappen und rechtem Rand ein Mikrotext verborgen, welcher in Worten den Banknotenwert bezeichnet. Auf der Vorderseite, inmitten der verbalen Bezeichnung des Wertes und auf der Rückseite im Ornament unterhalb des Staatwappens sind in Mikrotext Initialen von František Palacký ausgeführt. Bei 2000 Kč Muster 1999, 2007 is dieselbe Drucktechnik wie bei 1000 Kč angewendet worden. Auf der Vorderseite in Form der verbalen Wertbezeichnung wird das Feld der verborgenen Abbildung und in Form der verbalen Wertbezeichnung umrissen und ist auch rechts vom Portrait im Grundfarbenstreifen, welcher in den rechten weißen Rand hinausläuft. Auf der Rückseite ist gleichfalls im Grundfarbenstreifen zwischen dem Staatswappen und rechtem Rand ein Mikrotext verborgen, welcher verbal den Banknotenwert bezeichnet. Einen weiteren Mikrotext in Form nummerischer Wertbezeichnung gibt es innerhalb des großen Buchstabens D links. Bei 5000 Kč Muster 1999, 2009 ist auch Tiefdruck und Flachdruck eingesetzt worden. Auf der Vorderseite bildet der Mikrotext, welcher nummerisch den Banknotenwert bezeichnet, den Umriss der großen Wertzahl, die innere Schraffur der Strahlen unterhalb des Sechskantes mit Löwenkopf und des, vom Portrait zum rechten weißen Rand herauslaufenden Grundfarbenstreifens. Die Schraffur des zweifarbigen Bandes in Form von Initialen „TGM“ und der Umriss im rechten Teil als Kürzel „CNB“ ist als Mikrotext ausgeführt. Auf der Rückseite is gleichfalls im Grundfarbenstreifen zwischen dem Staatswappen und rechtem Rand ein verbal den Banknotenwert bezeichnende Mikrotext verborgen und in den beiden unteren Ecken steht als Mikrotext PRAHA.

Tabelle Nr.4 Schutzumerkmale – Rückseite

Nennwert Kč	Muster	Schutgzmerkmale-Rückseite							
		Wasser-zeichen	Fenster-streifen mit Mikrotext	Farbfäden	Unfoll-ständiges Merkmal	Verborge-ne Abbill	Veränder-liche Farbe	Schillern-der Streifen	Mikrotext
100	1997	Ja	Nein	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Ja

100	1995	Ja	Nein	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Ja
200	1998	Ja	Nein	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Ja
200	1996	Ja	Nein	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Ja
500	2009	Ja	Nein	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Ja
500	1997	Ja	Nein	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Ja
500	1995	Ja	Nein	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Ja
1000	2008	Ja	Nein	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Ja
1000	1996	Ja	Nein	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Ja
2000	2007	Ja	Nein	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Ja
2000	1999	Ja	Nein	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Ja
2000	1996	Ja	Nein	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Ja
5000	2009	Ja	Nein	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Ja
5000	1999	Ja	Nein	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Ja

ABSCHLIESSEND

In der Tschechischen Republik befinden sich insgesamt 6 Banknotennennwerte im Umlauf. Bei jedem Banknotennennwert gibt es mindestens 2, höchstens 3 Muster. Ausser zwei Ausnahmen handelt es sich um Jahreszahlen der Inumlaufnahme. Bemühung der Tschechischen Nationalbank ist es die Nachahmung der Banknoten so schwer wie möglich zu gestalten und die Schutzmerkmale mit jedem neuen, in Umlauf gebrachten Muster zu verbessern. In der durchgeführten Analyse handelte es sich vorrängig um Wasserzeichen, Fensterstreifen mit Mikrotext und um Schimmerstreifen, welche bei Banknoten beginnend mit 1000 Kč Anwendung finden.. Das sind, mit menschlichem Auge sichtbare Merkmale. Zu weiteren Änderungen ist es bei Mikrotexten gekommen, welche jedoch nur unter einem Vergrößerungsglas sichtbar werden. Die Qualität der Schutzmerkmale tschechischer Banknoten ist durch die Praxis beglaubigt worden und aus veröffentlichen Statistiken ist ersichtlich, daß entgegen der Höchstzahl im Jahr 2003 von 9302 St aufgefangener Fälschungen, es im Jahr 2011 nur 4541 St geworden sind..

ANGEWANDTE LITERATUR

Surga, L. *České bankovky a mince 1993 – 2012.* Praha: Jerome, 2012. ISBN: 978-80-903-2668-2

České bankovky *cnb.cz* [online]. Místo: 6. listopadu 2012, [cit. 2012-11-06]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/platidla/animace.html

Techniky tisku *stc.cz* [online]. Místo: 1. listopadu 2012, [cit. 2012-11-01]. Dostupné z: http://www.stc.cz/p-34-techniky-tisku.html?p=34

VZÁJOMNÝ VZŤAH KRÍZY PODNIKU A HOSPODÁRSKEJ KRÍZY

CORRELATION BETWEEN BUSINESS AND ECONOMIC CRISIS

Marián Židó – Anna Židová[1]

KEY WORDS: economic cycle, economic crisis, business crisis, causes of the crisis

JEL Klasifikácia: G01

ABSTRACT

In recent years, the global economic crisis has affected the existence and running of many domestic and foreign companies. The crisis can be very simply defined as an adverse condition or a progress. Detailed characterization of this phase of business life cycle and also economic cycle requires much more extensive examination. Several different concepts and options for defining the crisis exists, as the crisis is understood differently by various authors. The aim of the presented paper is to provide the most comprehensive view at the issue of business crisis and its correlation between economic crisis.

ÚVOD

Slovo *kríza* má svoj pôvod v starogréckom výraze *krino*. V preklade to znamená vyberať, rozhodovať, či posudzovať dva opačné varianty. Neskôr z tohto pojmu vzniklo slovo *krisis*, ktoré znamená rozhodujúcu chvíľu, rozhodnutie alebo tiež ťažkosti. Vychádzajúc z tohto lekárskeho kontextu pretransformovaného na podnikateľské subjekty, môžeme krízu chápať ako zlomovú, resp. rozhodujúcu chvíľu, či okamih vo vývoji skúmaného subjektu, kedy sa rozhoduje o jeho ďalšej budúcnosti. Rozhoduje sa, či bude ďalší vývoj smerovať k zrušeniu a zániku podniku alebo k nastoleniu opätovného rastu, cieľom ktorého je minimálne dosiahnutie úrovne pred krízou.

KRÍZA PODNIKU

Kríza podniku v tomto chápaní predstavuje podľa Zuzáka a Königovej[2] vrcholný bod obratu, v ktorom sa rozhoduje o zlepšení, či zhoršení situácie podniku. Autori v spomínanej literatúre uvádzajú aj názor amerického filozofa francúzskeho pôvodu Rudhyara, ktorý krízu podniku skúmal z hľadiska evolučného cyklu vývoja, ktorým prechádzajú všetky systémy. Každý jeden cyklus stotožňuje so symbolickým kalendárnym rokom so štyrmi ročnými

[1] Ing. Marián Židó, interný doktorand, školiteľ: doc. Ing. Helena Majdúchová, CSc., Katedra podnikovohospodárska, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, marian.zido@gmail.com.

Mgr. Anna Židová, interný doktorand, školiteľ: doc. RNDr. Radoslav Klamár, PhD., Katedra geografie a regionálneho rozvoja, Fakulta humanitných a prírodných vied, Prešovská univerzita v Prešove, zidovaanna@gmail.com.

Príspevok je súčasťou riešenia úlohy VEGA MŠ Aktuálne výzvy podnikovej ekonomiky zamerané na zvyšovanie výkonnosti a prosperity podnikov 1/0980/12.

[2] ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. 2009. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualizované a rozšírené vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. s. 18. ISBN 978-80-247-3156-8.

obdobiami (jar, leto, jeseň, zima) s rôznou dĺžkou trvania. Za revolučné fázy v evolučnom vývoji s potenciálnou možnosťou vzniku krízy považuje leto a zimu.

V jari nastáva mobilizácia síl a je impulzom k niečomu novému (sejba). V lete dochádza ku konfrontácii starého s novým, čo môže znamenať potenciálny vznik krízy. Táto fáza vyžaduje zmenu, ktorá nemusí byť vždy úspešná. Po úspešnom zvládnutí zmeny sa podnik dostáva sa do tretej fázy, ktorou je jeseň (zber úrody). Zima sa potom opäť stáva kritickým obdobím, pretože ak má vývoj pokračovať, musí byť naštartovaný nový cyklus. Prípravy naň sa musia zorganizovať v predstihu, najlepšie už v období jesene. Ak sa prípravy oneskoria alebo sa neuskutočnia vôbec, systém sa postupne dostáva do krízy. Aj H. Grosier tvrdí, že problematikou krízy sa musí podnik zaoberať ďaleko pred jej vznikom, pretože možnosť vzniku krízy nastáva už v období jeho rastu.

Kríza, či už ako fáza životného cyklu podniku alebo hospodárskeho cyklu je v praxi vo všeobecnosti vnímaná negatívne a odporúča sa vyhnúť sa jej. V trhových podmienkach sa s ňou však podniky stretávajú často. Ak na krízu pozeráme výlučne negatívne, výrazne tak obmedzujeme pohľad na danú problematiku, pretože kríza môže byť súčasne aj príležitosťou. Na základe uvedomenia si krízy dochádza v tomto rozhodujúcom období k mobilizácii všetkých síl a je možné dosiahnuť vrcholný úspech. Na vyriešenie každej krízy je nevyhnutná zmena, čo potvrdzujú aj nasledujúce definície vybraných autorov, ktorí sa zaoberajú danou problematikou.[3]

Autorky publikácie Podnikové hospodárstvo pre manažérov definujú krízu podniku ako „fázu životného cyklu podniku, počas ktorej dochádza k nepriaznivému vývoju jeho výkonnostného potenciálu, radikálnemu zníženiu objemu tržieb, poklesu čistého obchodného imania, výrazným tendenciám zhoršovania jeho postavenia na trhu a zníženiu likvidity, čím je bezprostredne obmedzená jeho ďalšia existencia v prípade, ak vývoj bude pokračovať nezmeneným smerom.“[4]

Profesor Synek[5] za krízu podniku považuje štádium života podniku, v ktorom dochádza v dlhšom časovom období k nepriaznivému vývoju výkonnostného potenciálu podniku, radikálnemu zníženiu objemu jeho tržieb, poklesu čistého obchodného imania, trhovej hodnoty i likvidity, čo vedie k bezprostrednému ohrozeniu jeho budúcej existencie v prípade, že tento vývoj bude pokračovať.

Z pohľadu príčin vzniku krízy podniku nemecký autor Hauschildt[6] tvrdí, že recesia ako jedna z fáz životného cyklu podniku, je len alibizmom neschopných manažérov, ktorí nevykonali všetky opatrenia potrebné na udržanie rastového trendu. Z danej definície vyplýva, že za príčiny vzniku krízy v podniku považuje výlučne subjektívne faktory.

---

[3] Za synonymum pojmu „zmena“, ako nástroja na vyriešenie krízy podniku, sa v literatúre uvádza napr. aj *proces reštrukturalizácie.*

[4] MAJDÚCHOVÁ, H., NEUMANNOVÁ, A. 2008. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov.* 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008. s. 21. ISBN 978-80-8078-200-9.

[5] SYNEK, M. - KISLINGEROVÁ, E. a kol. 2010. *Podniková ekonomika 5. přepracované a doplněné vydání*. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

[6] HAUSCHILDT, J.: Krisenmanagement: Eine Herausforderung für die Betriebswirtschatfslehre. In: *Krisennavigator*. ISSN 1619-2389, 2010, roč. 3, č. 4. [online 19.4.2011]. Dostupné na internete: http://www.krisennavigator.de/Krisenmanagement-Eine-Herausfordenung-fuer-die-Betriebswirtschatfslehre.199.0.html.

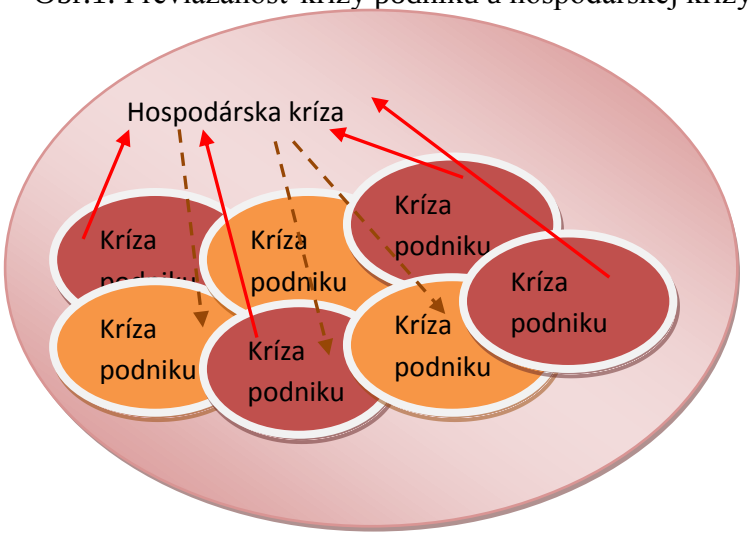
Autori Zuzák a Königová[7] v súvislosti s uvedeným názorom tiež definujú krízu podniku ako disfunkciu medzi vnútornými systémami podniku (subjektívne faktory), ktoré ohrozujú dosahovanie podnikových cieľov, dokonca i ďalšiu existenciu podniku. Pripúšťajú však aj nerovnováhu medzi samotným podnikom a jeho okolím, čo predstavuje kombináciu subjektívnych a objektívnych faktorov vzniku krízy. Spomínaná nerovnováha je dôsledkom dlhodobého pôsobenia viacerých rizík, ktoré môžu prerásť až do krízového stavu.

Literatúra[8] uvádza, že až 80% podnikových kríz spôsobujú práve subjektívne faktory, medzi ktoré zaradzujeme hlavne oblasť riadenia. Zvyšných dvadsať percent predstavujú objektívne faktory. Podnik, ktorý nie je schopný sa prispôsobiť súčasným trhovým podmienkam, sa s vysokou pravdepodobnosťou dostane do krízového stavu a pri pretrvávajúcich problémoch až do potenciálneho zániku. Za základný faktor vzniku krízy podniku z pozície objektívnych faktorov sa považuje hospodársky vývoj vo svete a situácia na trhu (oslabenie konjunktúry).

HOSPODÁRSKA KRÍZA

Na prvý pohľad sa môže zdať, že pri kríze podniku a hospodárskej kríze ide o dve rozdielne kategórie. Ich previazanosť je však značná, pretože každá hospodárska kríza vzniká v základnej trhovej jednotke, ktorú predstavuje podnik. Pri postupnom zväčšovaní počtu predovšetkým významných podnikov odvetvia, ktoré sa dostanú do fázy krízy životného cyklu podniku, prerastá kríza postupne do celého odvetvia a neskôr do celého hospodárstva. Recesia hospodárskeho cyklu spätne môže spôsobiť, že do fázy krízy životného cyklu podniku sa dostáva značné množstvo podnikov, čím sa prehlbuje aj celková hospodárska kríza (recesia). (Obr.1)

Obr.1: Previazanosť krízy podniku a hospodárskej krízy



Prameň: Vlastné spracovanie

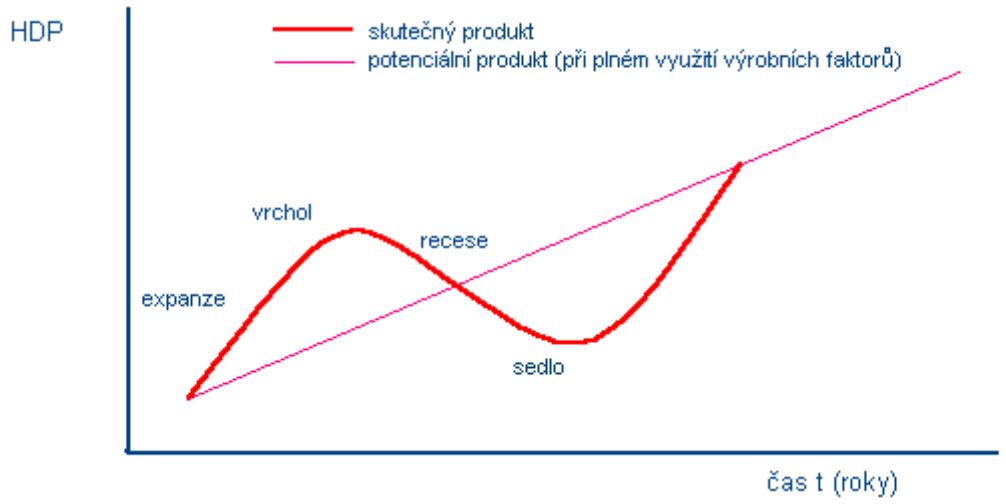
Hospodárska kríza (recesia) predstavuje jednu z fáz hospodárskeho cyklu. O hospodárskom cykle hovoríme pri oscilácii reálneho agregátneho produktu okolo potenciálneho agregátneho produktu, ktorý predstavuje plné využitie zdrojov ekonomiky. Ten

[7] ZUZÁK, R. - KÖNIGOVÁ, M. 2009. *Krizové řízení podniku. 2., aktualizované a rozšírené vydanie*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

[8] NEUMANNOVÁ, A. 2012. *Podniková diagnostika.* Bratislava: Iura Edition, 2012. 201 s. ISBN 978-80-8078-464-5.

sa môže v krátkodobom období môže nachádzať nad aj pod jeho úrovňou. Pri opakovaní týchto pohybov hovoríme o ekonomickom cykle.[9] (Obr.2) Ekonomické cykly v „čistej forme“ sa vyskytujú len v trhovej ekonomike. Vzájomné striedanie fáz hospodárskeho cyklu však možno sledovať už v Biblii pri zmienke o siedmich dobrých a siedmich zlých rokoch v Egypte. O hospodárskej kríze hovoríme vtedy, keď sa reálny agregátny produkt nachádza pod úrovňou potenciálneho agregátneho produktu, alebo keď HDP ako základný ukazovateľ merania výkonnosti národného hospodárstva poklesne v dvoch po sebe nasledujúcich štvrťrokoch.

Obr.2: Ekonomický cyklus



Prameň: Centrum pre rozvoj ekonomického vzdělávání. [online 24.10.2012]. Dostupné na internete: http://www.ceed.cz/.

Môžeme tiež sledovať vývoj aj iných veličín v závislosti od ich vzájomnej korelácie s hospodárskym cyklom. Vývoj sledovaných veličín môže byť procyklický, proticyklický alebo acyklický. V jednotlivých prípadoch potom majú pozitívnu, negatívnu, resp. nemajú koreláciu s hospodárskym vývojom. Procyklické veličiny sú napr. spotreba, investície a zamestnanosť. Proticyklická je napríklad nezamestnanosť, inflácia a úroková miera. Cieľom každej ekonomiky je dosiahnuť nízku úroveň nezamestnanosti pri nízkej miere inflácie a vysokej miere hospodárskeho rastu. Je potrebné si uvedomiť, že tieto ciele nie je možné dosiahnuť súčasne, keďže majú protichodné vývojové tendencie, v závislosti od typu hospodárskej politiky.

Hospodárske cykly sú cyklické, pravidelne sa opakujú, ale nie sú symetrické. To znamená, že recesia a expanzia nedodržiava pravidelný, predvídateľný vzor. V poslednom období sledujeme skracovanie jednotlivých hospodárskych cyklov, skracovanie období rastu a relatívne pomalší rast výkonov. Na druhej strane ich pokles je častejší, dlhodobejší s nepriaznivejšími dôsledkami. Priepasť medzi vrcholom a sedlom cyklu sa prehlbuje. Krízy sa stávajú nepredvídanejšími. V dôsledku globalizácie sa hospodárske krízy rozširujú rýchlejšie a zasahujú väčší počet podnikov, navyše s fatálnejšími dopadmi.

V dôsledku vyššie spomenutých trendov je prognózovanie vývoja hospodárskych cyklov značne problematické. Každý z nich je jedinečný a nie je možné ho zopakovať ako

[9] LISÝ, J. et al. 2007. *Ekonómia v novej ekonomike.* Bratislava : Iura Edition, 2007. 634 s. ISBN 978-80-8078-164-4.

experiment. Na ich diagnostiku je nevyhnutné vynakladať stále väčšie úsilie, ďalšie peňažné prostriedky a hľadať nové nástroje, pretože tradičné riešenia už v mnohých oblastiach skúmania nepostačujú.

Pri hospodárskych cykloch patrí medzi najdôležitejšie premenné sledovanie dôvodov, v dôsledku ktorých došlo k výkyvom v cykle. Výkyvy môžu byť exogenného (vonkajšieho) a endogenného (vnútorného) charakteru. Ďalšou významnou premennou je časové ohraničenie celého cyklu a jeho jednotlivých fáz. V závislosti od dĺžky cyklov rozoznávame krátke cykly (tzv. Kitchinove a Mitchelove cykly), súvisiace so zmenou v stave zásob v najdôležitejších odvetviach, cez štvorročné (volebné) cykly, Junglarove cykly (obdobie trvania 7-11 rokov) zapríčinené zmenou úrokových sadzieb, až po najdlhšie Kondratievove cykly trvajúce 45-60 rokov, ktoré reagujú na zmeny v technickom pokroku a jeho využívaní v praxi. Nasledujúca tabuľka uvádza prehľad trvania vybraných hospodárskych cyklov a hnacie oblasti inovácií.

Tab.1.: Trvanie jednotlivých hospodárskych cyklov a hnacie oblasti inovácií

Trvanie	**Inovácie**
1775–1835 (60 rokov)	Vodná energetika, textil, železo
1835–1890 (55 rokov)	Para, železnice, oceľ
1890–1940 (50 rokov)	Elektrina, chemický priemysel, raketové motory
1940–1990 (40 rokov)	Petrochémia, elektronika, letectvo
1990–2020 (30 rokov)	Digitálne siete, softvér, nové médiá

Prameň: KNOPP, T.A. *Recessions and Depressions – Understanding Business Cycle*. London : Library of Congress Cataloging in Publication Data, 2004, upravené.

Aj napriek značnej previazanosti krízy podniku a hospodárskej krízy, nie je možné konštatovať, že krízu podniku spôsobuje výlučne iba vývoj konjunktúry. Kríza podniku môže súvisieť napríklad aj so životnou fázou, v ktorej sa podnik nachádza, jeho veľkosťou (rastové krízy) a mnohými inými faktormi.[10]

ZÁVER

Problematika krízy (či už podniku alebo hospodárskej) je značne komplexná. Ich posudzovanie iba z negatívnej stránky ponúka obmedzený pohľad, pretože sa prehliadajú ich vedľajšie pozitívne účinky, ktoré prinášajú tak na úrovni jednotlivcov a podnikov (napr. zníženie spotreby alebo inovácie), ako aj na makroekonomickej úrovni (napr. spomalenie rastu cien a pokles úrokových sadzieb). Navyše v súvislosti s ekonomickou znalosťou neexistuje lepší zdroj informácií ako ekonomika vo fáze recesie. Napríklad Veľká depresia hrala kľúčovú úlohu pri vytvorení makroekonómie ako samostatného odboru štúdia a tiež Keynesovského chápania ekonómie, najzákladnejšieho spôsobu chápania ekonómov od roku 1776, kedy Adam Smith publikoval svoju štúdiu Bohatstvo národov.

[10] Pre viac informácií viď: NEUMANNOVÁ, A. 2012. *Podniková diagnostika.* Bratislava: Iura Edition, 2012. 201 s. ISBN 978-80-8078-464-5.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. HAUSCHILDT, J.: Krisenmanagement: Eine Herausforderung für die Betriebswirtschatfslehre. In: *Krisennavigator*. ISSN 1619-2389, 2010, roč. 3, č. 4. [online 19.4.2011]. Dostupné na internete: http://www.krisennavigator.de/Krisenmanagement-Eine-Herausfordenung-fuer-die- Betriebswirtschatfslehre.199.0.html.
2. KNOPP, T.A.2004. *Recessions and Depressions – Understanding Business Cycle*. London : Library of Congress Cataloging in Publication Data, 2004. 180 s. ISBN 0-275-98162-2.
3. LISÝ, J. et al. 2007. *Ekonómia v novej ekonomike.* Bratislava : Iura Edition, 2007. 634 s. ISBN 978-80-8078-164-4.
4. MAJDÚCHOVÁ, H., NEUMANNOVÁ, A. 2008. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov.* 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008. s. 21. ISBN 978-80-8078-200-9.
5. NEUMANNOVÁ, A. 2012. *Podniková diagnostika.* Bratislava: Iura Edition, 2012. 201 s. ISBN 978-80-8078-464-5.
6. SYNEK, M. - KISLINGEROVÁ, E. a kol. 2010. *Podniková ekonomika 5. přepracované a doplněné vydání*. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
7. ZUZÁK, R. - KÖNIGOVÁ, M. 2009. *Krizové řízení podniku. 2., aktualizované a rozšírené vydanie*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.
8. Capital Markets: *Ekonomické cykly* [online 14.2.2012]. Dostupné na internete: http://docs.capitalmarkets.sk/editor/File/IDdok/Analyzy/2009/Ekon_cykly.pdf.
9. Centrum pre rozvoj ekonomického vzdělávání. [online 24.10.2012]. Dostupné na internete: http://www.ceed.cz/.